

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Proses pendidikan yang terjadi di sekolah sangat dipengaruhi oleh bagaimana Kepala Sekolah mengelolanya. Secara sederhana proses pengelolaan pendidikan di Sekolah meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Sebagai upaya meningkatkan peranan kepala sekolah, yang ditandai dengan perlu dikuasainya sejumlah kompetensi, pemerintah melalui Menteri Pendidikan Nasional telah menetapkan standar kepala sekolah, yang ditetapkan dalam Peraturan Mendiknas Nomor 13 Tahun 2007 ditetapkan 5 standar kompetensi, yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan kompetensi sosial. Kompetensi sebagaimana diharapkan dalam keputusan menteri tersebut di atas, pada kenyataannya masih banyak yang belum dipenuhi oleh kepala sekolah yang saat ini melaksanakan tugas sebagai kepala sekolah, baik di tingkat TK, SD, SMP maupun SMA. Belum dipenuhi sebagian kompetensi yang harus dikuasai oleh kepala sekolah menyebabkan peranannya di sekolah tidak berjalan secara maksimal. Sebagai pemimpin di sekolah, kompetensi manajerial mutlak sangat dibutuhkan. Kompetensi yang perlu dikuasai kepala sekolah sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional no. 13 yang terdiri dari: (1) kemampuan menyusun perencanaan sekolah, (2) kemampuan mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan, (3) kemampuan memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan

sumber daya sekolah, (4) kemampuan mengelola perubahan dan pengembangan sekolah, (5) kemampuan menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif, (6) kemampuan mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya secara maksimal, (7) kemampuan mengelola sarana dan prasana sekolah, (8) kemampuan mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat dalam rangka mendapatkan dukungan, (9) kemampuan mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan peserta didik serta (10) kemampuan mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.¹ Tidak dikuasainya kompetensi manajerial sebagaimana tersebut di atas, apabila tidak mendapatkan perhatian dari pihak-pihak terkait, maka dalam jangka panjang akan menghambat pencapaian tujuan pendidikan di sekolah, maupun tujuan pendidikan nasional. Pencapaian tujuan pendidikan di sekolah yang dijabarkan dari visi dan misi sekolah harus mampu menjawab permasalahan yang ada di sekolah, yang dijabarkan dalam analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Melalui analisis tersebut, sekolah mengetahui dengan jelas kemampuan dan kelemahannya, sehingga dapat menyusun strategi pelaksanaan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Sebagai pemimpin, selain membuat perencanaan, pengorganisasian, pengesahan dan pengawasan melalui analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan, Kepala Sekolah memegang

¹ Peraturan Mendiknas No. 13 Tahun 2007 Tentang Kompetensi Kepala Sekolah.

peranan sebagai penggerak dinamika sekolah yang dipimpinnya.² Tanggung jawab kepala sekolah akan meningkat secara kualitas dan kuantitas. Kegagalan dan keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh sekolah.³ Beberapa hal perlu mendapatkan perhatian kepala sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan, antara lain harus memperhatikan sub sistem pendidikan nasional yang dipengaruhi oleh sub sistem ekonomi, politik, hukum dan budaya. Aspek budaya memiliki peran yang cukup strategis disamping aspek lainnya. Dengan demikian, pengelolaan pendidikan harus memperhatikan aspek budaya. Pengelolaan pendidikan yang mengabaikan unsur budaya akan mengakibatkan sekolah sebagai intitas yang terpisahkan dari masyarakatnya, sementara warga sekolah adalah warga masyarakat, dan output pendidikan akan kembali ke masyarakat. Kepala sekolah perlu memperhatikan budaya masyarakat sekitar sekolah, di lingkungan sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah. Pengelolaan budaya organisasi yang ada di SDN 1 Sabaru diutamakan atas pemahaman kepala sekolah terhadap sistem nasional, artinya kepala sekolah dalam mengelola memperhatikan unsur budaya organisasi. Kekhasan budaya organisasi-organisasi sekolah. Peranan kepala sekolah dalam pelaksanaan budaya organisasi selain berdasarkan budaya organisasi juga berdasarkan nilai-nilai keagamaan yang dianut sehingga guru dan karyawan bekerja juga

² Tahalele, *Bagai Mana memimpin Sekolah yang Efektif*, Bogor: Galia Indonesia, 2006, hal.11

³ Mulyasa, E, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: ReMaja Rosda Karya, 2004, hal. 158

dilandasi dengan keyakinan, dan memantapkan terlaksananya budaya organisasi yang ada. Kondisi pelaksanaan budaya organisasi di sekolah pada umumnya kurang mendapat perhatian dari kepala sekolah, hal ini tampak dari berkembangnya budaya personal sekolah yang sangat variatif dalam melakukan pekerjaannya bersifat normatif, cenderung gugur kewajiban. Contoh riil fenomena tersebut adalah pada guru yang mengajar, apabila guru telah melaksanakan kegiatan belajar mengajar di kelas, dianggap telah melaksanakan kewajibannya. Tugas lain berupa kegiatan mendidik dengan memberi contoh berperilaku cenderung diabaikan. Seharusnya secara personal sekolah tidak ditanamkan budaya organisasi yang menjadi ciri khas sebuah sekolah yang membedakannya dengan sekolah lainnya. Kepala sekolah selaku penanggung jawab pendidikan yang ada belum memberikan perhatian serius pada budaya organisasi sebagai bagian penting dalam mencapai visi, misi dan tujuan sekolah. Kurangnya atau bahkan tidak mendapatkannya perhatian kepala sekolah terhadap budaya organisasi ini dalam jangka panjang dikawatirkan berimplikasi kurang baik terhadap pencapaian program pemerintah dalam bidang pendidikan, yang salah satunya adalah peningkatan mutu pendidikan. Berangkat dari keprihatinan pada kenyataan sebagaimana tersebut di atas, khususnya pada implikasi yang ditimbulkannya, peneliti mengadakan penelitian tentang budaya organisasi. Kondisi budaya organisasi yang ada di sekolah-sekolah pada umumnya dan kondisi budaya organisasi yang terdapat di SDN 1 Sabaru mendorong peneliti untuk mengadakan penelitian di SDN 1 Sabaru. Melalui penelitian ini

diharapkan dapat dideskripsikan apa yang dianggap khas dalam budaya organisasi yang ada di SDN 1 Sabaru, khususnya pada bagaimana peranan kepala sekolah dan nilai-nilai apa yang dilaksanakannya. Budaya organisasi memiliki aspek yang sangat luas, oleh karenanya penelitian difokuskan kepada nilai-nilai budaya organisasi yang dilaksanakan oleh kepala sekolah.

Penelitian tentang budaya organisasi juga dimaknai realitas bahwa keberadaan pendidikan salah satu perannya adalah sebagai pelaksanaan budaya. Hal ini karena manusia adalah makhluk budaya, hidup dalam aura budaya dengan berbagai simbol yang menyiratkan berbagai makna yang dapat difahami dan dihayatinya bersama dengan manusia lain yang hidup dalam sebuah komunitas.⁴ Hal ini menunjukkan bahwa secara sendiri-sendiri atau kolektif, kehidupan manusia sangat dipengaruhi oleh budaya sebagai pedoman hidup dan strategi dalam mengadaptasi dirinya dengan lingkungannya. Fokus penelitian ini adalah kajian budaya organisasi diarahkan pada budaya yang menjadi landasan dalam guru dan karyawan bekerja, yaitu keikhlasan, semangat, keilmuan dan perilaku hidup. Nilai-nilai dasar tersebut merupakan kunci keberhasilan pengelolaan kegiatan pembelajaran. Fokus tersebut akan dikaitkan dengan bagaimana peranan kepala sekolah dalam pelaksanaan budaya organisasi. Upaya pelaksanaan budaya organisasi yang ada di sekolah perlu didahului dengan upaya sosialisasi dan pemeliharaan nilai-nilai yang merupakan bagian dari budaya organisasi. Hal ini dimaknai asumsi bahwa tanpa adanya pengetahuan dan

⁴ Rohidi, Tjetjep Rohendi, *Pendekatan Sistem Sosial Budaya Dalam Pendidikan, SeMarang* : IKIP Press, 1994, hal. 1

pemahaman serta aktualisasi nilai-nilai yang ada, maka budaya organisasi akan sangat sulit untuk dilaksanakan.

B. Fokus dan Subfokus Penelitian

Fokus penelitian ini pada pelaksanaan budaya organisasi di SDN 1 Sabaru. Sedangkan Subfokusnya adalah peranan kepala sekolah dalam mensosialisasikan, memelihara, dan melaksanakan budaya organisasi di SDN 1 Sabaru.

C. Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Berkenaan dengan peranan kepala sekolah dalam pelaksanaan budaya organisasi di SDN 1 Sabaru yang penulis teliti, maka penelitian ini akan memfokuskan pada tiga hal mendasar yang berkenaan dengan pelaksanaan budaya organisasi yaitu : mensosialisasikan, memelihara, dan melaksanakan budaya organisasi. Agar terarah maka penelitian ini berfokus pada hal-hal berikut :

1. Bagaimana peranan kepala sekolah dalam mensosialisasikan budaya organisasi kepada staf? Pertanyaan ini diarahkan pada pengungkapan langkah-langkah nyata yang dilakukan oleh Kepala Sekolah untuk mensosialisasikan budaya organisasi yang ada di SDN 1 Sabaru, sehingga budaya organisasi dikenal dan difahami oleh guru dan karyawan di SDN 1 Sabaru.
2. Bagaimana peranan kepala sekolah dalam memelihara budaya organisasi bagi staf yang ada di SDN 1 Sabaru? yang diarahkan pada pengungkapan

bagaimana kepala sekolah menjaga agar budaya organisasi yang ada menjadi acuan guru dan karyawan SDN 1 Sabaru dalam berbagai kegiatan sehari-hari.

3. Bagaimana peranan kepala sekolah dalam pelaksanaan budaya organisasi di SDN 1 Sabaru? yang diarahkan pada pengungkapan upaya pelaksanaan budaya organisasi sehingga budaya yang ada berkembang lebih positif, dan secara kuantitas lebih luas dari budaya organisasi yang telah ada.

D. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan peranan kepala sekolah dalam mensosialisasikan budaya organisasi kepada guru dan karyawan SDN 1 Sabaru.
2. Untuk mendeskripsikan peranan kepala sekolah dalam memelihara budaya organisasi bagi guru dan karyawan SDN 1 Sabaru.
3. Untuk mendeskripsikan peranan kepala sekolah dalam pelaksanaan budaya organisasi bagi guru dan karyawan SDN 1 Sabaru.

E. Kegunaan Penelitian

Secara teoritik hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan teori budaya organisasi dalam aplikasinya di sekolah. Mengembangkan teori peranan kepala sekolah dalam pelaksanaan budaya organisasi di sekolah.

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat:

1. memberikan masukan kepada lembaga penyelenggaran SDN 1 Sabaru dalam melaksanakan budaya organisasi, khususnya kepada para staf (guru dan karyawan).
2. Kepada Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan selaku unsur pembina lembaga pengelola SDN 1 Sabaru dalam memberikan pembinaan pendidikan dasar yang ada dapat berkembang sesuai dengan program Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Deskripsi Konseptual Fokus dan subfokus Penelitian

1. Konsep Peranan Kepala Sekolah Dalam Manajemen Sekolah

Seorang kepala sekolah hendaknya memahami betul apa yang menjadi tugas dan perannya disekolah. Jika kepala sekolah mampu memahami tugas dan perannya sebagai seorang kepala sekolah, maka ia akan mudah dalam menjalankan tugasnya, terutama berkenaan dengan manajemen sekolah yang akan dikembangkannya. Bekal kemampuan dalam memahami kompetensi sebagai seorang kepala sekolah ini akan menjadi bekal dalam pelaksanaan kinerja yang harus dilakukannya. Ada banyak kompetensi kepala sekolah yang setidaknya harus sudah dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam tugasnya sehari-hari disekolah yang dipimpinnya. Kompetensi yang dimiliki kepala sekolah adalah memahami bahwa sekolah adalah sebagai suatu system yang harus dipimpin, karena kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan. Jadi kepemimpinan kepala sekolah harus menunjuk kepada suatu proses kegiatan dalam hal memimpin, membimbing, mengontrol perilaku, perasaan serta tingkah laku terhadap orang lain yang ada dibawah pengawasannya.

Berdasarkan kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006), terdapat tujuh peran kepala sekolah yaitu educator (pendidik), manajer,

administrator, supervisor, leader (pemimpin), pencipta iklim kerja, dan wirausahawan.

a. ***Kepala sekolah sebagai educator (pendidik)***

Pendidik adalah orang yang mendidik, sedangkan mendidik diartikan memberikan latihan (ajaran, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran sehingga pendidikan dapat diartikan proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan. Sebagai seorang pendidik kepala sekolah harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan empat macam nilai, yaitu:

- 1) Mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia.
- 2) Moral, hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral.
- 3) Fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah.
- 4) Artistik, hal-hal yang berkaitan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

Maka hal yang perlu diperhatikan oleh seorang kepala sekolah sebagai pendidik mencakup dua hal pokok yaitu sasaran atau kepada siapa perilaku sebagai pendidik itu diarahkan dan bagaimana peranan sebagai pendidik itu dilaksanakan. Oleh karena itu ada tiga yang menjadi sasaran utamanya yaitu para guru atau tenaga fungsional yang lain, tenaga administrative (staf) dan para siswa atau peserta didik. Disamping ketiga sasaran utama pelaksanaan peranan kepala sekolah sebagai pendidik, terdapat pula kelompok sasaran lain yang tidak kalah

pentingnya yaitu organisasi orang tua siswa, organisasi siswa, dan organisasi para guru. Keberadaan organisasi orang tua siswa lebih banyak diperlukan untuk membantu dan mengatasi keperluan berbagai sumber daya dalam membina kehidupan kepala sekolah, baik berupa dana, sarana, jasa maupun pemikiran-pemikiran juga membantu pelaksanaan pembinaan kesiswaan, khususnya pelaksanaan program-program diluar kurikulum. Organisasi siswa diperlukan dalam usaha memberikan wadah bagi para siswa dalam menumbuhkan dan mengembangkan berbagai minat, bakat, dan kreativitas melalui program-program kokurikuler, maupun diluar kurikulum serta dalam usaha menunjang keberhasilan program kurikulum. Organisasi guru sebenarnya merupakan organisasi profesi, sebab didalam organisasi terdapat para guru yang mempunyai latar belakang pendidikan yang sama. Sebagai organisasi profesi ada dua hal pokok yang sangat penting menjadi acuan, yaitu sebagai salah satu wadah pembinaan dan pengembangan profesi sesuai dengan bidangnya.

b. Kepala sekolah sebagai manajer

Seorang kepala sekolah hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali. Menurut Stoner ada delapan macam fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi dan merupakan fungsi kepala sekolah juga yaitu:

- 1) Kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain (*work with and through other people*).

- 2) Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan (*responsible and accountable*).
- 3) Dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan (*managers balance competing goals and set priorities*).
- 4) Kepala sekolah harus berpikir secara analistik dan konseptual (*must think analytically and conceptionally*).
- 5) Kepala sekolah sebagai juru penengah (*mediators*).
- 6) Kepala sekolah sebagai politisi (*politicians*)
- 7) Kepala sekolah adalah seorang diplomat.
- 8) Kepala sekolah berfungsi sebagai pengambil keputusan yang sulit (*make difficult decisions*).

Sedangkan menurut Longenecker cs berpendapat bahwa berdasarkan hasil analisis kegiatan manajerial, mengidentifikasi adanya landasan utama fungsi-fungsi manajemen, yaitu:

- 1) *Planning and decision making*;
- 2) *Organizing for effective performance*;
- 3) *Leading and motivating*;
- 4) *Controlling performance*.

c. Kepala sekolah sebagai pemimpin

Kata “memimpin” memberikan arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan dan berjalan didepan (*precede*). Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin. Maka dengan kata lain pemimpin tidak akan terbentuk tanpa bawahan.

Menurut Koontz kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu:

- a. Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing.
- b. Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri didepan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin menurut H.G.Hicks dan C.R. Gullet mengatakan bahwa fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin adalah 1. Harus memberikan perlakuan yang sama terhadap orang-orang yang menjadi bawahannya yang dapat menciptakan semangat kebersamaan diantara guru, staf dan para siswa; 2. Selalu memberikan sugesti kepada guru, staff dan siswa agar terpelihara semangat , rela berkorban, rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing; 3. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru, staff, dan siswa baik berupa dana, peralatan, waktu, dan bahkan suasana yang mendukung; 4. Berperan sebagai katalisator, dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat baru guru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan; 5. Dapat menciptakan rasa aman didalam lingkungan sekolah agar guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugasnya merasa aman; 6. Menjadi teladan dalam hal sikap dan penampilan; 7. Selalu memberikan penghargaan terhadap guru, staf dan siswa yang berprestasi.

d. *Kepala sekolah sebagai administrator*

Menurut Gorton (Sagala, 2009) bagi kepala sekolah ada tiga alasan penting untuk mengetahui prinsip-prinsip dalam memberikan pelayanan pendidikan yaitu kepala sekolah dapat mengembangkan rencana yang belum memiliki pola organisasi, mengevaluasi dan memperbaiki struktur organisasi, dan membuat rekomendasi dan mengevaluasi rencana struktur yang diusulkan. Semua prinsip dan program pelayanan diorganisasikan sehingga semua aktivitas dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien dengan tujuan akhir membantu mencapai tujuan sekolah. Sebagai administrator juga kepala sekolah hendaknya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru yaitu dengan menghargai setiap guru yang berprestasi.

e. *Kepala sekolah sebagai supervisor*

Secara spesifik program supervise menurut Sestina (Sagala 2009) meliputi: membantu guru secara individual dan secara kelompok dalam memecahkan masalah pengajaran; mengkoordinasikan seluruh usaha pengajaran menjadi perilaku edukatif yang terintegrasi dengan baik; menyelenggarakan program latihan berkesinambungan bagi guru-guru; mengusahakan alat-alat yang bermutu dan mencukupi bagi pembelajaran; membangkitkan dan memotivasi kegairahan guru yang kuat untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal; membangun

hubungan yang baik dan kerjasama antara sekolah, lembaga social dan instansi terkait serta masyarakat.

Jadi untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran (E. Mulyasa, 2004). Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

f. Kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut : (1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan

perlu disusun dengan dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) para guru harus selalu diberitahu tentang dari setiap pekerjaannya, (4) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan, (5) usahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio-psiko-fisik guru, sehingga memperoleh kepuasan (modifikasi dari pemikiran E. Mulyasa tentang Kepala Sekolah sebagai Motivator, E. Mulyasa, 2003).

g. *Kepala sekolah sebagai wirausahaan*

Dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dihubungkan dengan peningkatan kompetensi guru, maka kepala sekolah seyogyanya dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala sekolah dengan sikap kewirausahaan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif di sekolahnya, termasuk perubahan dalam hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya.

Dampak dari tugas dan peran kepala sekolah yang juga harus dipahami adalah kepala sekolah harus mampu melihat kinerjanya dalam memahami dan menghayati Standar Pelayanan Minimal (SPM) dan melaksanakannya secara tepat, serta memahami

lingkungan sekolah sebagai bagian dari system sekolah yang bersifat terbuka.

Tugas dan peran kepala sekolah lainnya menurut Glickman, Stephen, and Jovita (Glatthorn, 2006: 232) yaitu berhubungan dengan guru yaitu membantu mengembangkan kompetensi guru. Ada empat cara membantu guru untuk meningkatkan kompetensinya yaitu; menawarkan bantuan secara langsung, memberikan service pendidikan, bekerja dengan guru dalam mengembangkan curriculum, dan membantu guru dalam melakukan penelitian tindakan kelas.

Selain itu kepala sekolah berperan dalam hal pengambilan keputusan yang berkenaan dengan pengembangan sekolah. Ada tujuh langkah yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin dalam hal pengambilan keputusan, yaitu;

- Langkah1: Mengenali, mendefinisikan, dan membatasi kebutuhan
- Langkah2: Menganalisis dan mengevaluasi kebutuhan
- Langkah3: Menentukan kriteria perencanaan untuk memenuhi kebutuhan
- Langkah4: Pengumpulan data yang akan membantu dalam menentukan bagaimana caranya memenuhi kebutuhan
- Langkah5: Merumuskan, memilih, dan menguji satu atau lebih cara untuk memenuhi kebutuhan

Langkah6: Menempatkan beroperasi setidaknya satu pilihan cara untuk memenuhi kebutuhan

Langkah7: Mengevaluasi keefektifan dari satu atau lebih cara untuk memenuhi kebutuhan.

Dalam pelaksanaan tugas dan peranan kepemimpinan kepala sekolah berhasil dipengaruhi oleh kepribadian yang kuat, memahami tujuan pendidikan dengan baik, wawasan luas, dan keterampilan professional terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah.

2. Konsep Tentang Budaya Organisasi

Budaya dengan segala bentuk dan tingkatannya akan dimanfaatkan sebagai : (1) sebagai desain menyeluruh perilaku kehidupan, (2) sistem simbol, pemberian makna dan model kognitif yang ditransmisikan ke dalam bentuk kode-kode simbolik, serta (3) strategi menyiasati lingkungan dalam memenuhi berbagai kebutuhan hidup.⁵ Berdasarkan pendapat di atas budaya memiliki makna dan diyakini kebenarannya, menjadi milik anggota komunitas, serta menjadi pedoman dalam melakukan segala aktivitas, bukan hanya secara pribadi-pribadi, tetapi juga secara kolektif.

Berkaitan dengan budaya pada sebuah organisasi, Robbin, menyatakan budaya organisasi dapat dipandang sebagai: (1) nilai-nilai dominan yang ada dan didukung untuk keberlangsungan sebuah organisasi, (2) falsafah yang menuntun kebijakan yang dikeluarkan oleh sebuah organisasi untuk para anggota, pegawai atau karyawannya, (3) segala cara yang

⁵Rohidi, Tjetjep Rohendi, *Pendekatan Sistem Sosial Budaya Dalam Pendidikan, SeMarang* : IKIP Press, 1994, hal. 3

dilakukan oleh karyawan pada sebuah organisasi, (4) asumsi dan kepercayaan yang terdapat pada anggota sebuah organisasi, (5) sistem pengertian yang dapat diterima secara bersama-sama oleh anggota organisasi. Organisasi yang baik, memiliki budaya yang kuat yang diyakini dan menjadi landasan bagi para anggota organisasi, namun juga bagi pimpinan organisasi tersebut dalam pengambilan keputusan. Keputusan yang diambil akan diyakini akan mendapatkan respon yang positif dari anggotanya. Kesamaan persepsi pada budaya organisasi, tidak berarti bahwa dalam sebuah organisasi tidak ada perbedaan sama sekali, pada aspek-aspek budaya organisasinya.⁶

Pada sebuah organisasi, apalagi organisasi yang cukup besar akan muncul sub-sub budaya organisasi. Menurut Robbin bahwa budaya organisasi yang dipahami oleh anggotanya disebut dengan budaya dominan.⁷ Sub-sub budaya organisasi tidak mendapat perhatian khusus dalam pembicaraan tentang budaya organisasi, apabila kita berbicara budaya organisasi, maka kita berbicara pada budaya dominannya, bukan sub-sub budayanya. Apabila sebuah organisasi tidak memiliki budaya dominan dan hanya memiliki sub-sub budaya, maka organisasi tersebut cenderung menjadi organisasi yang tidak efektif. Pada setiap komunitas memiliki nilai-nilai yang dijadikan pedoman dalam melakukan aktivitas kehidupan sehari-hari. Demikian halnya dengan sebuah organisasi oleh Yukl yang diartikan sebagai hubungan yang terpolakan di antara beberapa orang dengan berbagai aktivitas untuk

⁶Robbin, Steppen P, *Organizational Theory: Structure, design, Application*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1984, hal. 479-480

⁷Ibid., h. 482

mencapai urusan bersama. Tujuan bersama yang ditetapkan tersebut hanya dapat dicapai melalui kesamaan persepsi terhadap visi, misi dan tujuannya.⁸

Secara umum budaya dibedakan dalam tiga tingkatan⁹, yaitu: (1) *artifacts*, (2) *espoused values* dan (3) *basic underlying assumptions*. *Artifacts*, diartikan sebagai struktur dan proses organisasional purba, yang keberadaannya dapat dengan mudah dia mati, tetapi sangat sulit untuk ditafsirkan, hal ini karena berupa simbol-simbol khusus yang hanya dapat difahami oleh orang-orang khusus. Tingkat *espoused values* adalah budaya yang berupa tujuan, strategi dan filsafat. Sementara *basic underlying assumptions* berupa kepercayaan, persepsi, perasaan yang menjadi sumber nilai dan tindakan. Kotter dan Heskett mengidentifikasi budaya organisasi dalam dua tingkatan yaitu tingkatan yang tampak dan yang tidak tampak.¹⁰ Tingkatan yang kurang tampak, berupa nilai- nilai yang dianut anggota kelompok, sementara yang tampak berupa pola gaya perilaku organisasi. Nilai yang tidak tampak justru cenderung sulit berubah dibandingkan dengan nilai yang tampak. Organisasi perlu menampakkan budayanya melalui nilai-nilai yang dianut anggota, dan nilai-nilai yang ditetapkan organisasi perlu disesuaikan sejalan dengan paradigma yang bergeser. Nilai-nilai yang dimaksud adalah nilai operasional yang terkait dengan kebijakan atau arah yang berubah secara eksternal.

Terbentuknya budaya organisasi tidak hanya sekedar peristiwa

⁸Yukl Gary A Dan Kenneth N. Wekley. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*, Jakarta: Rineka Cipta, 2003, hal.13

⁹Ndraha, Taliziduhu, *Budaya organisasi*, Rineka cipta: Jakarta, 2003, hal. 44

¹⁰Komariah, A. Cevi T, *Visionary leadership, Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006, hal, 104

psikologis dalam diri seseorang, juga tidak hanya sekedar rangsangan emosional, melainkan melalui pertimbangan rasional, merasuk dalam lubuk hati menjadi keyakinan, komitmen, sehingga dipegang teguh dan dilaksanakan secara konsisten.

Ndraha menggambarkan sebagai proses sosial, terbentuknya budaya melalui proses akomodasi, akulturasi dan asimilasi. Proses akomodasi terjadi apabila terdapat penerimaan budaya yang satu oleh budaya lainnya sebagaimana adanya. Pada umumnya terjadi secara kesepakatan, kesukarelaan, kesenasiban atau pertukaran. Identitas dari masing-masing budaya masih tetap utuh. Akulturasi terjadi sebagai proses adopsi budaya satu terhadap budaya lain. Sementara identitas masing-masing masih tetap ada, tetapi terjadi pembentukan budaya baru sebagai sinergi budaya. Pada proses asimilasi merupakan proses penyatuan, sehingga akan terjadi perubahan, dengan demikian identitas masing-masing relatif berubah untuk memberikan pemahaman kepada anggota organisasi, maka proses perjalanan budaya tersebut perlu dilakukan sosialisasi, pemeliharaan dan pengembangan budaya yang ada, agar proses perjalanan organisasi tetap solid.¹¹

Mangkunegara yang menyimpulkan pendapat Davis dan Newstorm menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi dan sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk mengatasi berbagai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya organisasi merupakan alat pemersatu dan pedoman perilaku

¹¹Ndraha, Taliziduhu, *Budaya organisasi*, hal. 30

anggotanya. Apa yang dapat dan harus, apa yang dianjurkan dan harus untuk dilakukan atau tidak dilakukan termuat dalam budaya organisasi.¹²

Budaya organisasi sebagai input, menurut Ndraha (2003) berasal dari pendiri organisasi, pemilik organisasi, sumberdaya manusia, pihak yang berkepentingan dan masyarakat.¹³ Pendiri organisasi (*founder*) pada saat berencana mendirikan sebuah organisasi, memiliki visi diri atau kelompoknya yang ditetapkan sebagai visi organisasi. Selain oleh pendirinya, budaya organisasi juga dipengaruhi oleh penerusnya yang menjadi pemilik organisasi tersebut. Kondisi demikian membawa konsekuensi para penerus untuk mempertahankan, merubah, atau mengembangkan budaya organisasi yang telah dikembangkan oleh pendirinya. Sumber daya manusia yang masuk dalam sebuah organisasi, apalagi sumber daya manusia asing, sangat memberi warna pada budaya organisasi. Budaya pribadi, budaya kelompok, atau budaya organisasi asalnya masuk dan mempengaruhi budaya organisasi yang telah ada. budaya organisasi juga dapat dipengaruhi oleh pihak yang berkepentingan, misalnya pemilik saham, pelanggan, pemerintah, pesaing atau unsur lain yang memiliki kepentingan. Masyarakat dapat juga memberi masukan pada budaya organisasi melalui berbagai media massa dengan memanfaatkan teknologi. Setelah mendapatkan input, maka untuk mendapatkan output, budaya yang terdapat dalam sebuah organisasi akan mengalami proses. Proses budaya yang terjadi dalam sebuah organisasi, terdiri dari beberapa sub proses yang saling terkait antara satu dengan lainnya.

¹²Mangkunegara, Anwar Prabu, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Bandung: Refika AditaMa PT, 2005, hal. 113

¹³Ndraha, Taliziduhu, *Budaya organisasi*, hal. 65

Menurut Ndraha sub proses tersebut antara lain: kontak budaya, penggalian budaya, internalisasi budaya, evaluasi budaya, pertahanan budaya, perubahan budaya dan pewarisan budaya. Kontak budaya merupakan pertemuan antara budaya lama dengan budaya baru, baik yang berasal dari luar maupun dalam organisasi.¹⁴ Organisasi oleh Yukl diartikan sebagai hubungan yang terpolakan di antara beberapa orang dengan berbagai aktivitas untuk mencapai urusan bersama, ada beberapa hal yang membedakan budaya organisasi satu dengan budaya organisasi lainnya.¹⁵ Sebagaimana diidentifikasi oleh Robbin, ada sepuluh hal yang membedakan budaya organisasi satu dengan budaya organisasi lainnya, yaitu:

1. Inisiatif individual, yang berupa tingkat tanggung jawab, kebebasan, yang muncul dari anggota-anggota organisasi.
2. Toleransi terhadap tindakan berisiko, sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil risiko.
3. Arah, sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. Integrasi, tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan berkordinasi.
5. Dukungan dari manajemen, tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas bantuan serta dukungan kepada bawahan.
6. Kontrol, jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
7. Identitas, tingkat sejauh mana para pegawai mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau denah bidang keahlian profesional.
8. Sistem imbalan, tingkat sejauhmana alokasi imbalan bermakna atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap kasih dan sebagainya.
9. Toleransi terhadap konflik, tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
10. Pola-pola komunikasi, tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.¹⁶

¹⁴ Ibid., h. 69

¹⁵ Yukl Gary A Dan Kenneth N. Wekley. *Perilaku Organisasi*, hal. 13

¹⁶ Robbin, Steppen P, *Organizational Theory: Stucture, design, Application*. Englewood

Sebuah organisasi memiliki budaya yang berbeda dengan organisasi lain dengan salah satu atau beberapa hal di antara sepuluh hal sebagaimana tersebut di atas. Namun demikian karena budaya organisasi sebagai suatu sistem mengenai pengertian yang diterima bersama, maka individu yang berasal atau memiliki berbagai latar belakang akan cenderung dan berusaha untuk menerima dan menyesuaikan diri dengan budaya organisasi yang telah disepakati tersebut. Efektivitas sebuah organisasi, menurut Yukl bermakna teori klasik, ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi, yaitu: (1) pembagian kerja, (2) penetapan tugas-tugas, peraturan dan tanggung jawab yang jelas, (3) kesatuan komando, (4) kesatuan arah, (5) rentang pengendalian yang sempit, serta (6) perimbangan kekuasaan dan tanggung jawab.¹⁷ Menurut teori klasik organisasi yang ideal sangat birokratik, dengan tingkat peran spesialisasi yang tinggi, serta menyederhanakan kerja sentralisasi kekuasaan dan formalisasi yang tinggi. Budaya organisasi yang berlaku pada organisasi klasik akan lebih banyak bersifat dikendalikan oleh pimpinan organisasi. Dalam teori organisasi humanistik, bermakna studi yang dilakukan Hawthorne dalam Yukl, bahwa anggota organisasi memiliki motif-motif lain, selain kebutuhan nyata terhadap pemenuhan ekonomi dan keamanan kerja. Kunci utama teori humanistik adalah hubungan antar Manusia. Hal ini selaras dengan pendapat McGregor yang dikutip oleh Yukl, bahwa organisasi akan efektif apabila didesain selaras dengan sifat-sifat Manusia, yang mengarah pada penggunaan

Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1984, hal. 480

¹⁷ Yukl Gary A Dan Kenneth N. Wekley. *Perilaku Organisasi*, hal. 40

Manajemen partisipatif.¹⁸ Telaah dan penerapan pengetahuan tentang bagaimana orang-orang bertindak dalam organisasi dikenal dengan perilaku organisasi.¹⁹

Orang-orang yang tergabung dalam dalam organisasi mencapai tujuan melalui struktur tertentu dan berinteraksi dengan lingkungan, oleh karenanya perilaku organisasi tidak terlepas dari unsur orang, struktur dan lingkungan. Lebih lanjut Husein Umar mencontohkan unsur perilaku organisasi, antara lain:

1. Motivasi pekerja, dorongan yang menyebabkan pekerja melakukan suatu tindakan, yang diwarnai oleh motivasi prestasi, afiliasi, kompetensi dan motivasi kekuasaan.
2. Kepuasan kerja, yang berkaitan dengan rasa puas atau tidaknya pekerja. Pada umumnya kepuasan terjadi apabila terdapat kesesuaian antara harapan dengan imbalan yang disediakan.
3. Kepemimpinan, yang merupakan proses pengarahan dan usaha mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan.
4. Konflik, adalah perselisihan atau perjuangan, yang ditandai dengan permusuhan.
5. Hubungan, yang berkaitan dengan rentang kendali yang diperlukan organisasi, karena keterbatasan-keterbatasan.
6. Komunikasi, yaitu penyampaian informasi antara dua orang atau lebih.
7. Stress, yang merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi

¹⁸ Ibid., h.42

¹⁹ Husein UMar, *Metode Riset Perilaku Organisasi*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003, hal. 56-58

emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang.

Ada perbedaan antara perilaku organisasi dan budaya organisasi. Sebagai mana pendapat Piti Sithi-Amnuai dalam Ndraha, mendefinisikan budaya organisasi : *a set of basic assumptions and beliefs that are shared by member of an organization, being developed as they learn to cope with problem of ecternal adaption and internal integration.*²⁰ Dalam budaya organisasi terdapat kesepakatan dari anggota organisasi dalam mempelajari dan mengatasi suatu permasalahan melalui adaptasi eksternal dan intergrasi internal. Ada keyakinan kolektif yang sekaligus menjadi kebanggaan dari anggota organisasi. Pengertian *sharing* berarti berbagi nilai yang sama. Sementara *learning process* bahwa budaya diproses melalui belajar, belajar dari keberhasilan dan belajar dari kegagalan organisasi lain, atau masa lalu. Asumsi dan keyakinan merupakan pondasi budaya organisasi. Budaya organisasi juga dapat dimaknai sebagai keseluruhan yang meliputi pengetahuan, pola hidup, seni, moral, hukum, kebiasaan yang disepakati pada suatu komunitas,²¹ yang diterapkan pada sebuah organisasi, sehingga budaya tersebut adalah kompleksitas yang disepakati dan berlaku dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi sangat mewarnai sistem yang berlaku untuk organisasi tersebut. Robbins menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi, yang membedakan organisasi satu dengan organisasi lainnya.²² Dengan demikian bahwa budaya yang berkembang pada sebuah organisasi

²⁰ Ndraha, Taliziduhu, *Budaya organisasi*, hal. 102

²¹ Ibid., h.35

²² Komariah, A. Cevi T, *Visionary leadership*, hal. 97

akan berbeda dengan budaya yang berkembang pada organisasi lainnya. Sesuatu yang dianggap bernilai pada sebuah organisasi, belum tentu dianggap bernilai pula pada organisasi lainnya. Budaya organisasi dipandang sebagai sesuatu yang spesifik, yang mungkin ada pada suatu organisasi dan tidak ada pada organisasi lain, namun yang terpenting adalah peranannya dalam memberikan arah pada personal anggota organisasi.

Personal sekolah yang sering disebut dengan staf, yang terdiri dari guru dan karyawan memerlukan panduan dan arah dalam melakukan berbagai kegiatan pembelajaran. Ndraha memandang bahwa budaya organisasi sangat dibutuhkan karena tiga alasan, yaitu: *pertama* sebagai alat untuk menciptakan nilai tambah, *kedua* sebagai alat mengurangi kesenjangan melalui berbagai intervensi dan *ketiga* sebagai alat untuk mengontrol perjalanan fungsi-fungsi organisasi.²³ Hakikatnya budaya organisasi kehadirannya cukup dibutuhkan demi berlangsung dan suksesnya pencapaian tujuan organisasi. Budaya organisasi dengan berbagai bentuknya dimanfaatkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. sebagai sebuah organisasi, sekolah memerlukan budaya yang mewarnai berbagai kegiatannya.

Sekolah memiliki budaya tersendiri yang dibentuk dan dipengaruhi oleh nilai-nilai, persepsi, kebiasaan-kebiasaan, kebijakan-kebijakan pendidikan dan perilaku orang yang ada di dalamnya. Budaya sekolah harus dikembangkan sesuai dengan tuntutan pembelajaran untuk mengembangkan bakat dan minat peserta didik. Philips membedakan budaya organisasi

²³ Ndraha, Taliziduhu, *Budaya organisasi*, hal. 7

sekolah dengan budaya organisasi pada umumnya.²⁴ Perbedaan tersebut terletak pada nilai, kepercayaan, sikap dan perilaku sebagai komponen essensial budaya yang membentuk karakter sekolah. Nilai-nilai tersebut disadari oleh seluruh konstituen sebagai asumsi yang membuat sekolah memiliki citra yang membanggakan *stakeholders*. Dapat dikatakan bahwa budaya sekolah merupakan ciri khas sekolah yang dapat diidentifikasi melalui nilai yang dianutnya, sikap yang dimiliki, kebiasaan yang ditampilkan, dan tindakan yang ditunjukkan oleh seluruh personal sekolah yang terbentuk dalam satu kesatuan khusus sebagai sistem sekolah.

3. Budaya Organisasi di Sekolah

Sekolah sebagai sebuah organisasi juga memiliki budaya, dan oleh karenanya budaya yang berlaku disebut dengan budaya sekolah, yang secara fundamental relatif sama dengan budaya organisasi pada umumnya. Philips dalam Komariah membedakan budaya organisasi sekolah dengan budaya organisasi pada umumnya. Perbedaan tersebut terletak pada nilai, kepercayaan, sikap dan perilaku sebagai komponen essensial budaya yang membentuk karakter sekolah disadari oleh seluruh konstituen sebagai asumsi yang membuat sekolah memiliki citra yang membanggakan *stakeholders*.²⁵

Nilai, kepercayaan, sikap dan perilaku adalah komponen esensial budaya yang membentuk karakter sekolah. Memiliki budaya yang ada, warga sekolah memiliki kebanggaan. Perilaku warga sekolah terbentuk melalui budaya sekolah, hal ini karena budaya adalah seperangkat keyakinan warga

²⁴ Komariah, A. Cevi T, *Visionary leadership*, hal. 101

²⁵ Ibid., h.101

yang menjadi milik kolektif. Semua unsur budaya sekolah akan senantiasa memberikan karakter sekolah, sehingga membedakannya dengan sekolah lain. Caldwell dan Spinks mengungkapkan unsur-unsur budaya sekolah terdiri dari landasan konseptual yang tidak tampak, perwujudan konseptual/verbal, perwujudan perilaku dan perwujudan dan simbolisasi visual. Kondisi budaya yang terdapat di sekolah sangat bervariasi baik kualitas, maupun kuantitasnya. Kualitas dan kuantitas budaya organisasi yang terdapat di sekolah sangat tergantung dari bagaimana terciptanya kondisi terbentuknya kualitas dan kuantitas budaya oleh kepala sekolah.

Budaya organisasi yang ada di sekolah sebagaimana digambarkan di atas, diharapkan dapat digunakan sebagai:

1. Menemukan landasan organisasi, standar keberhasilan, dan kegagalan yang dapat diukur.
2. Menciptakan apa yang dapat diharapkan oleh organisasi dan anggotanya.
3. Adanya metode pengontrolan perilaku dalam keabsahan organisasi, menentukan letak kekuasaan dalam organisasi dan bagi mana menggunakannya.
4. Menentukan tatanan bagaimana anggota harus menciptakan kebersamaan.
5. Membangun anggotanya berhubungan dengan lingkungan luar secara agresif, eksploratif, bertanggungjawab dan proaktif.

Beach dalam Komariyah menyatakan budaya organisasi-organisasi yang disosialisasikan, dipelihara dan dikembangkan diharapkan dapat digunakan untuk:

1. Membedakannya dengan organisasi lain,
2. Meningkatkan komitmen bersama,
3. Menciptakan stabilitas sistem sosial dan
4. Mekanisme pengendalian yang terpadu dan membentuk sikap/ perilaku anggotanya.²⁶

4. Pelaksanaan Budaya Organisasi di Sekolah

Perubahan budaya sekolah pada intinya ditentukan oleh atmosfer budaya yang dilaksanakan oleh kepala sekolah bersama dengan guru dan karyawan.²⁷ Konsep pelaksanaan budaya organisasi merupakan bagian dari konsep pengembangan sumber daya manusia sebagaimana dikemukakan oleh Castetter, yaitu pengembangan yang tidak menggunakan pendekatan monolitik, tetapi menggunakan pendekatan multidisipliner.²⁸ Pengembangan sumber daya manusia diarahkan pada strategi yang bersifat umum dan strategi khusus. Strategi khusus inilah yang menjadi pelaksanaan budaya organisasi di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah, budaya lingkungan, kebiasaan personal sekolah mempengaruhi budaya organisasi di sekolah. Apabila dirasakan tidak adanya perubahan sebagai mana diharapkan, maka diperlukan adanya transformasi nilai-nilai baru, sehingga terjadi perubahan yang signifikan sebagaimana direncanakan. Upaya memperbaiki kultur sekolah harus dimulai dari pelaksanaan budaya stafnya. Kelambanan atau bahkan statisnya kondisi staf di sekolah pada umumnya karena budaya

²⁶Ibid., h.111

²⁷Syafar U. dan Amin S. 2002, *Perencanaan Pendidikan*, Bandung: Remaja, hal. 99

²⁸Mulyasa, E, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004, hal. 126

rutinitas, kurangnya inisiatif untuk melaksanakan budaya yang telah ada.

Kepala sekolah adalah pemimpin organisasi sekolah yang harus menguasai manajemen yang sesuai dengan proses pengaturan organisasi untuk mencapai suatu tujuan.²⁹ Sekolah sebagai sebuah organisasi akan berjalan proses kegiatannya dengan baik apabila kepala sekolah mampu menerapkan prinsip-prinsip manajemen, sebagaimana diamanatkan oleh Peraturan Mendiknas nomor 13 Tahun 2007. Proses manajemen yang terjadi di sekolah terdiri dari proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi.³⁰ Kegiatan manajemen berupa aktivitas mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola.³¹ Kegiatan manajemen sebagaimana tersebut adalah tugas yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah untuk mengembangkan budaya organisasi yang ada di sekolah. Pelaksanaan budaya organisasi di sekolah harus sejalan dengan perkembangan tuntutan ilmu pengetahuan dan harapan masyarakat.

Guna mengelola pendidikan yang memiliki tujuan yang mulia, namun rumit dalam penyelenggaraannya tersebut dibutuhkan manajemen, dan oleh karenanya dikenal dengan manajemen pendidikan. Menurut Sudjana, bahwa dalam sejarah perkembangannya, manajemen banyak dipengaruhi oleh faktor agama, tradisi dan adat istiadat, serta lingkungan sosial budaya. Mengingat manajemen adalah bagaimana menggerakkan orang dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, maka diperlukan adanya kerjasama antara orang sebagai

²⁹Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Masagung, 2004, hal. 3

³⁰Nawawi H, *Manajemen Strategik, Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan, Dengan Ilustrasi Bidang Pendidikan*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005, hal.36-37

³¹Gomes. Faustino C, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andy, 2003, hal. 1

anggota organisasi. Kesamaan persepsi sebagai bagian dari budaya organisasi mutlak diperlukan dalam manajemen.³²

Edgar Morin mendeteksi beberapa permasalahan pokok dunia pendidikan. Salah satu permasalahan tersebut adalah bagaimana memperkenalkan dan mengembangkan kajian mengenai aspek-aspek kultural, intelektual dan pengetahuan manusia, mengenai proses dan caranya serta berbagai disposisi psikologis dan budaya yang membuat kita rentan terhadap kekeliruan dan ilusi. Pengelolaan pendidikan yang mengabaikan aspek nilai-nilai dan budaya menjadi pangkal rendahnya moral.³³

Budaya organisasi yang tidak sehat telah dilaksanakan dari waktu ke waktu tanpa disadari sebagai sebuah kekeliruan. Penerapan dan pelaksanaan budaya organisasi yang diwarnai oleh nilai-nilai sebagaimana penetapan visi organisasi sangat mempengaruhi manajemen pengelolaan lembaga pendidikan. Dalam konteks visi organisasi yang merupakan cita-cita yang akan dicapai oleh organisasi jangka panjang, maka tidak berkembangnya pola pikir dan nilai-nilai adalah sebagai salah satu kekeliruan dan faktor penghambat. Pelaksanaan budaya organisasi staf diarahkan pada pelaksanaan dan pemantapan nilai-nilai yang bekerja berupa keikhlasan, semangat, keilmuan dan kebersamaan dari staf yang terdiri dari guru dan karyawan. Melalui nilai-nilai keikhlasan, keilmuan dan nilai hidup dalam diri staf dapat dilaksanakan ke arah budaya yang lebih positif. Asumsi pelaksanaan budaya

³²Nana Sudjana dan Edy Susanta, *Pendekatan Sistem Bagian ministrator Pendidikan, Konsep dan Penerapannya*, Bandung: Sinar Baru, 1989, hal.11

³³Edgar Morin, *Tujuh Materi Penting Bagi Dunia Pendidikan*, Yogyakarta: Kanisius, 2005, hal. 13-14

organisasi melalui pelaksanaan nilai-nilai tersebut adalah: *pertama*, melalui nilai keikhlasan menimbulkan kemauan dan semangat untuk mengikuti pelaksanaan dan berbagai kebijakan tanpa terlalu banyak tuntutan. *Kedua*, nilai keilmuan memberikan bagi guru untuk senantiasa meningkatkan kemampuannya, *ketiga*, nilai hidup memberikan landasan kepada staf untuk secara kolektif mengembangkan diri dalam rangka terciptanya budaya organisasi di sekolah yang kompak dan sehat yang dimaknai oleh perilaku hidup dengan tekanan pada *amar ma'ruf nahi munkar*. Adapun arah upaya pelaksanaan budaya organisasi adalah pencapaian efektivitas organisasi.

Sekolah sebagai organisasi yang efektif menunjukkan standar tinggi pada prestasi akademis dan memiliki kultur yang berorientasi pada tujuan, yang tercermin pada rumusan visi dan misinya. Stop menyatakan hampir seluruh literatur sekolah efektif menjadikan kultur sekolah sebagai determinannya.³⁴ Upaya pelaksanaan budaya organisasi yang dilakukan oleh kepala sekolah, karena sifat organisasi yang senantiasa berubah, maka perlu adanya upaya mengatasi berbagai upaya mensosialisasi, mengatasi tantangan, membangun, memelihara dan kemungkinan mengubah budaya organisasi ke bentuk yang baru.³⁵ Berkaitan dengan perubahan tersebut, maka upaya pelaksanaan budaya organisasi perlu ditempuh langkah sosialisasi, pemeliharaan dan pelaksanaannya.

1. Sosialisasi Budaya Organisasi di Sekolah

Broom memandang sosialisasi dari sudut pandang masyarakat dan

³⁴Komariah, A. Cevi T, *Visionary leadership*, hal. 121

³⁵Schein E H, *Organizational cultures and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 1995, hal.54

sudut pandang individu.³⁶ Dari sudut pandang masyarakat dikatakan bahwa sosialisasi adalah sebuah proses menyelaraskan individu-individu anggota masyarakat agar dapat menyesuaikan dengan tradisi budaya masyarakat tempat tinggalnya. Sementara dari sudut pandang individu, sosialisasi merupakan proses seorang individu mengembangkan diri melalui interaksi dengan orang lain, sehingga seseorang memperoleh identitas dan mengembangkan aspirasinya. Sosialisasi merupakan sarana bagi seorang individu untuk mengembangkan komitmen. Zanden memandang sosialisasi sebagai interaksi yang memberikan peluang kepada individu untuk mengenal cara berpikir, berperanan dan berkelakuan, sehingga dapat berperan secara efektif dalam komunitasnya.³⁷ Sosialisasi menunjuk pada faktor dan proses agar individu menjadi selaras dalam hidup di tengah-tengah komunitas tempat tinggalnya. Keberhasilan individu dalam bersosialisasi ditunjukkan dengan pengendalian dirinya sesuai dengan norma yang berlaku dalam komunitasnya. Fred Luthan mengemukakan proses sosialisasi budaya dalam sebuah organisasi meliputi : seleksi calon karyawan, penempatan karyawan, pendalaman bidang pekerjaan, pengukuran kinerja, penanaman kesetiaan pada nilai-nilai utama, memperluas informasi tentang budaya organisasi dan pengakuan serta promosi karyawan.³⁸ Dalam konteks penelitian ini proses sosialisasi yang dilakukan kepala sekolah hanya pada memperluas informasi tentang budaya organisasi.

³⁶Rohidi, Tjetjep Rohendi, *Pendekatan Sistem*, hal. 12

³⁷ Ibid., h.13

³⁸ Mangkunegara, Anwar Prabu, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, hal. 119-121

Tujuan dari sosialisasi adalah diketahui dan difahaminya unsur-unsur budaya organisasi yang ada di sekolah. Sosialisasi diarahkan kepada pengetahuan dan pemahaman staf sekolah yang terdiri dari guru dan karyawan terhadap unsur-unsur budaya organisasi yang akan dikembangkan oleh kepala sekolah.

Unsur-unsur budaya organisasi di sekolah sebagaimana dikemukakan perlu diketahui dan difahami oleh guru dan karyawan mengingat guru dan karyawan adalah pelaksana kegiatan yang terjadi di sekolah. Kepada para guru diperlukan pengetahuan dan pemahaman budaya organisasi di sekolah karena guru sebagai pembuat skenario kegiatan pembelajaran. Sosialisasi budaya organisasi di sekolah dilakukan dengan berbagai cara dan media. Cara yang dapat dilakukan adalah melalui rapat-rapat, edaran, pembinaan rutin/insidental yang dilakukan oleh kepala sekolah, guru senior, atau pengurus yayasan. Tujuan dari sosialisasi budaya organisasi di sekolah adalah adanya kesamaan pemahaman oleh warga sekolah (dalam hal guru dan karyawan) terhadap budaya organisasi, sehingga dalam melaksanakan tugas sehari-hari memiliki acuan dan langkah yang sama, sebagaimana diharapkan unsur budaya yang harus disosialisasikan oleh kepala sekolah meliputi unsur yang lebih penting dan menjadi tekanan dalam penelitian ini sosialisasi diarahkan pada *basic values* berupa ideologi filosofi nilai-nilai yang melandasi guru dan karyawan dalam melaksanakan kegiatan di sekolah, yang terdiri dari nilai semangat, kebersamaan, keilmuan dan

nilai hidup muslim dengan tekanan pada *amar ma'ruf nahi munkar*, sehingga unsur budaya organisasi tersebut dapat difahami oleh staf yang terdiri dari guru dan karyawan.

2. Pemeliharaan Budaya Organisasi di Sekolah

Budaya organisasi tidak cukup hanya disosialisasikan kepada warga sekolah untuk diketahui, tetapi tujuan akhirnya adalah bagaimana budaya organisasi tersebut dapat dilaksanakan secara konsisten di sekolah. Akibat budaya lingkungan sekolah, budaya lingkungan tempat tinggal warga sekolah, merupakan tantangan tersendiri yang perlu mendapat perhatian. Budaya organisasi harus dipelihara keberadaan dan keterlaksanaannya. Ndraha (2003) menyatakan bahwa budaya organisasi dipelihara karena sebagai alat untuk mengontrol perjalanan fungsi-fungsi organisasi.³⁹ Terpeliharanya di sekolah dapat dijadikan sebagai indikator apakah fungsi-fungsi organisasi yang terdapat di sekolah berjalan dengan baik. Pemeliharaan budaya organisasi dipandu melalui langkah-langkah sebagai mana dikemukakan oleh Sondang Siagian (1995), yaitu bahwa kultur organisasi memerlukan '*institutionalisasi*' untuk melestarikan budaya organisasi agar usianya lebih lama dari usia siapapun dalam organisasi yang bersangkutan.⁴⁰ Melalui evaluasi dan supervisi budaya organisasi yang telah disosialisasikan dapat terpantau dan agar tetap terjaga eksistensinya dilaksanakan oleh warga sekolah, khususnya guru dan karyawan.

³⁹Ndraha, Taliziduhu, *Budaya organisasi*, hal.7

⁴⁰Sondang Siagian, *Teori Penembangan Organisasi*, Bandung: Remaja Rosda karya, 1995, hal.233

Upaya pemeliharaan budaya organisasi sebagaimana diungkapkan oleh Komariah yaitu untuk menciptakan apa yang dapat diharapkan oleh organisasi dari anggotanya.⁴¹ Pemeliharaan budaya organisasi bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan kemampuan semua anggota organisasi melakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan, sehingga menampilkan perilaku yang sesuai dengan budaya organisasi. Proses evaluasi dan monitoring adalah sarana yang efektif dalam rangka pemeliharaan budaya organisasi di sekolah. Monitoring kegiatan secara rutin dan insidental akan menemukan perilaku guru dan karyawan dalam melaksanakan kegiatan, apakah telah merupakan manifestasi dari nilai-nilai sebagaimana diharapkan oleh organisasi. Sementara kegiatan evaluasi merupakan kegiatan memberikan umpan balik kepada guru dan karyawan, sehingga ditemukan kelebihan dan kelemahan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Hasil monitoring dan evaluasi membawa konsekuensi untuk ditindak lanjuti. Upaya perbaikan dilakukan melalui penyempurnaan terhadap kegiatan yang telah dilakukan, namun untuk meningkatkan hasil diperlukan adanya pengembangan, baik secara kuantitas, maupun secara kualitas.

3. Pelaksanaan Budaya Organisasi di Sekolah

Kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan di sekolah, melalui upaya menggerakkan bawahannya. Menciptakan iklim yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar

⁴¹ Komariah, A. Cevi T, *Visionary leadership*, hal.196

mengajar yang efektif dan efisien. Keseluruhan kegiatan di sekolah perlu diarahkan pada penciptaan suasana agar anak dapat belajar lebih baik, dan merasa bahwa sekolah adalah tempat yang menyenangkan untuk belajar. Untuk menciptakan suasana tersebut, kepala sekolah perlu mengubah orientasinya dengan menggiring keseluruhan fungsi yang mendukung proses belajar mengajar menuju kondisi yang lebih baik. Kondisi yang statis perlu diubah menuju kondisi yang dinamis, fungsional dan konstruktif. Bogdan memberikan saran agar kepala sekolah, sebagai pemimpin pendidikan memiliki kemampuan untuk:

- 1) Mengorganisasikan dan membantu staf merumuskan perbaikan pengajaran di sekolah dalam bentuk program yang lengkap.
- 2) Membangkitkan dan memupuk kepercayaan diri para guru dan staf sekolah.
- 3) Membina dan memupuk kerjasama dalam mengajukan dan melaksanakan program supervisi.
- 4) Mendorong dan membimbing guru serta segenap staf sekolah agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi secara aktif pada setiap usaha sekolah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁴²

Sementara untuk pengembangan sekolah Kotter (1990) merinci peran kepala sekolah sebagai berikut :

- 1) Menentukan arah, melalui pengembangan visi, misi, menyusun strategi untuk menghasilkan perubahan yang dikehendaki guna mencapai visi sekolah
- 2) Menyelaraskan manusia melalui kegiatan mengkomunikasikan arahan bagi kerjasama diseluruh tingkatan organisasi, sehingga mempengaruhi tim untuk memahami visi dan strategi.
- 3) Memotivasi dan menginspirasi melalui kegiatan pemberian energi kepada bawahan untuk mengurangi hambatan-hambatan perubahan yang bersifat politik, birokratik dan keterbatasan sumber daya manusia.⁴³

⁴² Bogdan, Robert, *School Administrator, Challenge and Opportunity for leadership*, Iowa: Mc Brown Company, 1988, hal. 29

⁴³ Kotter, John P. Dan Heskett James L., *Corporate Culture and performance*, New York:

Menghasilkan perubahan, baik yang berupa produk baru sebagaimana diinginkan masyarakat, pendekatan-pendekatan baru dalam hubungan kerja yang memungkinkan organisasi makin kompetitif. Kepala sekolah perlu melengkapi wawasan kepemimpinan pendidikan dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap agar senantiasa dapat menyesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi baru.⁴⁴ Tuntutan masyarakat selain sangat variatif, juga semakin cepat berkembang. Kebutuhan akan ketrampilan dan pengetahuan untuk bekal hidup dan melanjutkan ke sekolah jenjang berikutnya harus direspon oleh Kepala sekolah dengan berbagai upaya, agar sekolah senantiasa mendapat kepercayaan dari masyarakat. Kepemimpinan sebagai ekspresi budaya sebagaimana dikemukakan oleh Sergiovani menekankan agar seorang pemimpin membangun kesamaan dan keteraturan dalam organisasi dengan memberi perhatian pada tujuan, tradisi, gagasan dan norma-norma. Hal-hal tersebut perlu disosialisasikan kepada seluruh warga organisasi oleh kepala sekolah.⁴⁵

Peranan kepala sekolah sebagai pemimpin dalam pendekatan ekspresi budaya sebagaimana dijelaskan oleh Sergiovani, bahwa peranan kepala sekolah lebih ditekankan kepada membangun kesamaan dan keteraturan di sekolah dengan memberi perhatian pada tujuan, tradisi kesejarahan, filsafat, gagasan dan norma-norma. Kesamaan dan keteraturan langkah yang

the free Press, 1990, hal. 45

⁴⁴Ahmad Sanusi, *Studi Pengembangan Model Pendidikan Professional Tenaga Kependidikan*, Bandung: IKIP Bandung, 1991, hal. 52

⁴⁵Sergiovanni TJ, *The Principals, a Reflective, Practice, Perspective*. Boston. : Aliyn Bacon Inc, 1986, hal. 14

dilakukan oleh anggota organisasi membawa dampak terhadap keberhasilan pencapaian tujuan yang ditetapkan. Tanpa adanya kesamaan dan keteraturan, yang dikondisikan oleh kepala sekolah, maka tujuan yang ditetapkan akan sangat jauh dari pencapaiannya. Kepala sekolah tidak hanya sekedar menjelaskan unsur budaya organisasi, tetapi juga menyediakan sosialisasi, memelihara dan melaksanakannya. Seorang Kepala Sekolah harus memiliki kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Pencapaian tujuan dapat dilakukan dengan memaksimalkan peran komponen terkait, salah satu komponen yang dimaksud adalah komponen budaya organisasi. Dalam rangka pelaksanaan budaya organisasi, seorang kepala sekolah perlu memperhatikan alur kepemimpinan sebagai mana dikemukakan oleh Covey (2000) bahwa kegiatan kepemimpinan terdiri dari *Fathfinding* (pencarianalur), *aligning* (penyelarasan) dan *empowermen* (pemberdayaan).⁴⁶

Pemberdayaan guru dan karyawan di sekolah merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan proses pembelajaran. Semua komponen penyelenggaran proses pendidikan di sekolah bekerja atas pengaruh kepala sekolah. Menurut Pidarta, seorang kepala sekolah selaku penyelenggaran pendidikan, harus menjalankan kewajiban-kewajiban:

1. sebagai manajer,
2. sebagai pemimpin dan
3. sebagai supervisor,
4. pencipta iklim belajar yang kondusif,

⁴⁶ Stephen R Covey, Tiga Peranan pemimpin dalam Paradigma Baru, dalam Hessel beinatal *Pemimpin Masa Depan*. Jakarta: The Druker Fondation-Elecx Komputindo, 2000, hal. 68

5. dan mengkoordinasikan seluruh tugas yang ada di sekolah.⁴⁷

Sebagai manajer kepala sekolah harus memprediksi kemungkinan perubahan melalui perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, tuntutan guru/karyawan, aspirasi masyarakat dan berbagai perubahan lainnya. Kepala sekolah harus melakukan perencanaan dan inovasi, menciptakan strategi dan kebijakan agar proses kegiatan tidak mengalami hambatan. Penyediaan fasilitas pendidikan perlu dilakukan oleh kepala sekolah agar proses kegiatan berjalan dengan lancar. Kegiatan yang berlangsung harus dikendalikan untuk memperkecil tingkat kesalahan, dan penyimpangan dari rencana yang ditetapkan.

Razik dan Swanson merangkum beberapa pendekatan dalam studi kepemimpinan, sebagai berikut :

1. *Trait studies*, mengidentifikasi ciri-ciri kepribadian dan intelegensia para pemimpin serta hubungan-hubungan dari seperangkat ketrampilan khusus para pemimpin.
2. *Behavioral studies*, mengeksplorasi pola-pola kegiatan untuk mengidentifikasi pola perilaku kepemimpinan.
3. *Power influence relationship*, menyelidiki cara pemimpin memperoleh dan menggunakan kekuasaan untuk mempengaruhi orang lain.
4. *Contingency/situational relationship*, mengeksplorasi keragaman situasi yang mempengaruhi hubungan perilaku pemimpin dan efektivitas kepemimpinan.
5. *Transformational/ transactional leadership*, menelaah hubungan-hubungan mutualistik antara pemimpin dan pengikutnya.
6. *Cultural relationship*, mengidentifikasi perilaku dan hubungan yang dibangun oleh para pemimpin dan mengembangkan budaya organisasi.⁴⁸

Uraian tentang studi kepemimpinan sebagaimana tersebut di atas menunjukkan bahwa peranan pemimpin dalam sebuah organisasi sangatlah

⁴⁷ Pidarta Made, *Landasan Kependidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 1997, hal.289

⁴⁸ Taher A Razik dan Swanson, *educational leadership* Jersey. Prentice Hall Inc, 1995, hal.20

strategis. Mengingat kepala sekolah adalah pemimpin di sekolah, maka peranan kepala sekolah juga sangat strategis dan menentukan dalam rangka pencapaian tujuan sekolah. Seorang kepala sekolah dituntut untuk memiliki berbagai kemampuan dalam rangka menggerakkan segenap komponen sekolah. Peran kepala sekolah dalam perspektif pengembangan budaya organisasi adalah membina hubungan antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan. Kepala sekolah sebagai pemimpin, dalam menjalankan tugasnya berkewajiban memberikan motivasi pada bawahannya, meningkatkan kesejahteraan dan menciptakan kondisi disiplin warga sekolah.

Beberapa peranan kepala sekolah sebagaimana dijelaskan di atas, penulis mengarahkan peranannya melaksanakan budaya organisasi, hal ini dilakukan mengingat budaya organisasi dipandang sebagai landasan kerja personal sekolah. Keyakinan akan nilai-nilai yang difahami bersama memberikan acuan pelaksanaan tugas personal sekolah di bawah pimpinan kepala sekolah, oleh karenanya peranan kepala sekolah dalam melaksanakan budaya organisasi dipandang memiliki fungsi yang strategis dalam melaksanakan organisasi. Pada fokus masalah, rumusan pertanyaan penelitian dikemukakan bahwa kondisi empirik yang akan diungkap oleh penulis difokuskan pada upaya kepala sekolah SDN-1 Sabaru dalam melaksanakan budaya organisasi yang terbagi dalam sub pertanyaan bagaimana kepala sekolah mensosialisasikan, memelihara dan melaksanakan budaya organisasi pada staf sekolah. Kepala Sekolah sebagai pemimpin merupakan pelaksana

otoritas dan pembuat keputusan.⁴⁹ Kemampuan seorang kepala sekolah sebagai pemimpin dalam menggunakan kewenangannya menggerakkan organisasi di sekolah diarahkan pada keharmonisan interaksi antara kepala sekolah dengan stafnya, yang diimplementasikan melalui kegiatan pembimbingan dan supervisi.

Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya perlu melengkapi diri dengan ketrampilan mempengaruhi perilaku guru dan karyawan agar berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melakukan perilaku yang positif bagi tercapainya tujuan sekolah. Upaya mempengaruhi dilakukan dengan mendorong, mempengaruhi, mengarahkan dan menggerakkan staf agar bekerja dengan penuh semangat dan kepercayaan.⁵⁰

Secara lebih rinci kepala sekolah perlu membekali diri dengan kompetensi-kompetensi sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007, yang terdiri dari kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial. Dalam konteks penelitian ini kompetensi kompetensi melaksanakan budaya organisasi merupakan bagian dari kompetensi manajerial, pada butir 2.2 yaitu melaksanakan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.

B. Penelitian yang Relevan

Hariyadi dalam penelitiannya tentang budaya organisasi sekolah

⁴⁹Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Rajawali, 1988, hal.56

⁵⁰Burhanudin, *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1994, hal.87

menemukan bahwa prestasi sekolah antara lain dipengaruhi oleh;⁵¹

1. fasilitas yang lengkap;
2. iklim kerja dan belajar yang sehat;
3. motivasi berprestasi yang tinggi;
4. adanya semangat kebersamaan dan pemberdayaan.

Prestasi sekolah juga didukung oleh

1. sejarah dan usia sekolah;
2. predikat sekolah yang diunggulkan Masyarakat;
3. dukungan dari orang tua serta
4. komitmen yang tinggi dari pengelola.

Penelitian yang dilakukan oleh Yayat Hidayat, menunjukkan bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah swasta berciri khas Islam ditemukan perbaikan mutu sekolah setidaknya dipengaruhi oleh kemampuan Kepala Sekolah dalam;

1. menterjemahkan visi pendidikan,
2. mengembangkan budaya sekolah dan
3. menginternalisasi semangat perbaikan mutu secara berkelanjutan.

Pengelolaan budaya organisasi sekolah dimaknai atas perspektif otonomi. Kewenangan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi yang ada merupakan faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan di sekolah. Bermakna penelitiannya peranan kepala sekolah cukup strategis dalam rangka mengembangkan budaya sekolah, baik bagi staf, maupun siswanya. Dengan demikian terdapat perbedaan dengan penelitian ini, karena dalam penelitian ini

⁵¹ Rahmat Hariyadi, "Budaya Organisasi Sekolah Berprestasi": Studi Multi Kasus pada SD Katolik dan SD Islam Berprestasi di Kabupaten Semarang" Desertasi PPs- UPI, 2002

difokuskan kepada peranan Kepala Sekolah dalam pengembangan budaya organisasi. Pengembangan budaya organisasi melalui kegiatan sosialisasi, memelihara dan mengembangkan budaya bagi staf yang merupakan motor penggerak aktivitas kegiatan di Sekolah, dalam hal ini adalah SDN 1 Sabaru.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di SDN-1 Sabaru. Pemilihan lokasi penelitian di SDN-1 Sabaru, karena kekhasan tersebut dalam hal budaya organisasinya. Kekhasan yang dimaksud antara lain: (1) Semangat guru dan karyawan dalam bekerja, (2) tingginya kebersamaan guru dan karyawan, (3) tingginya minat guru dalam menuntut ilmu sebagai Manifestasi dari pelaksanaan nilai keilmuan, (4) kuatnya pelaksanaan nilai hidup muslim, khususnya *amar ma'ruf nahi mnkar*. Manajemen yang dilakukan oleh pengelola melalui Kepala SDN-1 Sabaru dipandang lebih baik dibandingkan dengan SDN lain yang ada di Palangka Raya. Budaya organisasi, khususnya bagi guru dan karyawan begitu kuat adalah salah satu strategi penanganan kepegawaian di SDN-1 Sabaru. Penetapan visi, misi dan strategi yang dituangkan dalam rencana strategis dan rencana operasional SDN merupakan bagian dari manajemen yang telah dilakukan oleh SDN - 1 Sabaru. Prinsip *ing ngarso sung tuladha* menjadi pegangan kepala sekolah dan guru dalam melakukan kegiatan sehari-hari, sehingga pantas menjadi contoh bagi para siswa. Langkah-langkah manajemen sebagaimana diterapkan di SDN-1 Sabaru kiranya merupakan bagian dari budaya organisasi yang perlu dikembangkan di sekolah lainnya, walaupun pengembangan budaya organisasi pada lain harus menyesuaikan dengan situasi dan kondisi masing-masing.

B. Latar Penelitian

Penelitian ini adalah pelaksanaan budaya organisasi kepada staf yang dilakukan oleh kepala sekolah di SDN - 1 Sabaru, fokus tersebut dimaknai pemikiran bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang mewarnai aktivitas staf yang terdiri dari guru dan karyawan dalam melaksanakan kegiatan belajar dan mengajar. Kepala sekolah dipandang sebagai pemegang kebijakan yang ada di SDN 1 Sabaru, sedangkan guru dan karyawan dipandang sebagai komponen terpenting dalam proses pendidikan di SDN 1 Sabaru. Guru dan karyawan tidak hanya sekedar sebagai sasaran dalam pelaksana budaya organisasi, namun juga berkewajiban mentransfer beberapa komponen budaya organisasi kepada siswa. Dalam penelitian ini diarahkan pada bagai mana peranan kepala sekolah SDN-1 Sabaru dalam melaksanakan budaya organisasi. Kegiatan pengembangan budaya organisasi dirinci dalam kegiatan bagaimana peranan kepala sekolah dalam mensosialisasikan, memelihara serta melaksanakan budaya organisasi kepada staf. Pelaksanaan budaya organisasi diarahkan kepada nilai-nilai dalam bekerja bagi guru dan karyawan yang terdiri dari nilai semangat, kebersamaan, keilmuan dan hidup muslim (*amar ma'ruf nahi munkar*). Adanya dua jenis studi kasus, sebagaimana dikemukakan Endraswara yakni kasus penyimpangan dari kewajiban dan kasus ke arah perkembangan budaya yang positif.⁵² Dalam penelitian ini diarahkan pada kasus ke arah pelaksanaan budaya yang positif dari budaya organisasi yang ada di SDN - 1 Sabaru.

⁵² Suwardi Endraswara, *Metodologi Penelitian Kebudayaan*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003, hal.79

C. Metode dan Prosedur Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif sebagaimana dikemukakan oleh W. Creswel, karena:

1. Memiliki latar alami, sebagai sumber data langsung, tidak ada perlakuan khusus terhadap objek,
2. Bersifat deskriptif, artinya data yang diperoleh dideskripsikan dalam bentuk kata- kata,
3. Analisis data dilakukan secara induktif, artinya bahwa bermula dari kenyataan yang ditemukan di lokasi penelitian, secara etik dan emik peneliti menganalisis, sehingga ditemukan makna yang diharapkan.⁵³

Cara menggambarkan keadaan saat penelitian digunakan metode deskriptif analitik, yang tidak hanya sekedar pengumpulan dan penyusunan data, tetapi memusatkan pada pemecahan masalah yang ada dan aktual. Data yang terkumpul disusun, dijelaskan, kemudian dianalisis. Pendekatan kualitatif digunakan mengingat penelitian yang dilakukan menghasilkan deskripsi dari orang dan perilaku yang diamati.⁵⁴ Penggunaan pendekatan kualitatif juga karena berkaitan erat dengan sifat unik dari realitas sosial dan tingkah laku Manusia, disebut juga dengan pendekatan humanistik.⁵⁵ Alasan penggunaan pendekatan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Kegiatan sosialisasi, memelihara, dan mengembangkan budaya organisasi oleh kepala sekolah tidak dipisahkan antara satu dengan lainnya, melainkan merupakan satu kesatuan guna tercapainya tujuan pengembangan budaya organisasi. (2) Pemahaman gejala yang muncul di SDN - 1 Sabaru, dengan keterangan yang diberikan oleh informan difahami secara etik dan emik. (3)

⁵³ Patilima Hamid, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2005, hal.65-67

⁵⁴ Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002, hal.3

⁵⁵ Patilima Hamid, *Metode Penelitian Kualitatif*, hal.2

Instrumen penelitian adalah peneliti sendiri, yang mendapatkan informasi dari informan, melalui kegiatan wawancara, pengamatan dan studi dokumentasi.

Adapun jenisnya penelitian ini berupa studi kasus, sebagaimana dikemukakan oleh Maxfield sebagai penelitian yang berkenaan dengan suatu fase pesifik.⁵⁶ Sesuai dengan kedalaman informasi yang ingin penulis peroleh dari lapangan peneliti memilih rancangan studi kasus sebagaimana dikemukakan oleh Muhajir, yang tidak mementingkan banyaknya individu dan bukan rata-rata yang menjadi penarikan kesimpulan, melainkan atas ketajaman peneliti melihat kecenderungan, pola, arah, interaksi banyak faktor dan hal lain yang dianggap terkait.⁵⁷ Berkaitan dengan adanya dua jenis studi kasus sebagaimana dikemukakan Muhajir, yaitu *retrospektif* dan *prospektif*, dalam penelitian ini peneliti menggunakan studi kasus *prospektif* dengan alasan: (1) mengambil perkembangan objek yang berjalan secara normal, (2) hasil penelitian diharapkan dapat mendapatkan kesimpulan yang dapat digunakan sebagai pemikiran perkembangan arah masa depan.

D. Data dan Sumber Data

Sumber data yang akan dimanfaatkan untuk mendapatkan data untuk mendeskripsikan, menganalisis dalam rangka penulisan tesis ini didapatkan dari:

1. Kepala Sekolah

Kepala sekolah dijadikan sumber data, mengingat penelitian ini

⁵⁶Moh Nasir, *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003, hal.57

⁵⁷Noeng Muhajir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Rake Sarasin, 2000, hal.45

difokuskan pada peranan kepala sekolah dalam melaksanakan budaya organisasi. Selain dimintai keterangannya juga dilakukan pengamatan terhadap kegiatan nyata yang dilakukan oleh kepala sekolah.

2. Guru dan karyawan

Pemanfaatan guru dan karyawan sebagai sumber data mengingat, guru dan karyawan sebagai sasaran pelaksanaan budaya organisasi yang dilakukan oleh kepala sekolah. Guru dan karyawan juga dapat dimanfaatkan sebagai konfirmasi untuk pengecekan silang terhadap keterangan yang diberikan oleh kepala sekolah.

3. Pengurus Cabang SDN 1 Sabaru

Kewenangan pengangkatan kepala sekolah ada pada pengurus cabang, kegiatan penelitian diarahkan pada budaya organisasi yang juga dipengaruhi oleh kebijakan pengurus cabang, oleh karenanya pengurus perlu dijadikan sebagai sumber data berkaitan budaya organisasi.

4. Orang tua siswa

Orang tua sebagai sumber data dimanfaatkan sebagai *cek in* silang keterangan guru/karyawan dan kepala sekolah.

5. Dokumen

Dokumen dimanfaatkan untuk mengetahui kegiatan yang dilakukan pada Masa sebelum penelitian dimulai. Dokumen juga digunakan *ceking* kebenaran keterangan yang diperoleh dari wawancara dan pengamatan.

E. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

Tehnik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis

dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Ada tiga teknik yang digunakan dalam penelitian ini yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi.

1. Observasi

Observasi merupakan alat untuk menggali data melalui kegiatan mengamati situasi, langkah, atau kegiatan lainnya yang terkait dengan permasalahan yang sedang diteliti. Observasi dimanfaatkan untuk mengumpulkan data melalui pengamatan dan pencatatan secara sistematis gejala-gejala yang diselidiki.⁵⁸

Petunjuk observasi diperlukan untuk memperoleh data yang *representatif*, antara lain:

- a. Memiliki pengetahuan tentang kondisi lingkungan dan personal SDN-1 Sabaru, agar dapat menentukan sasaran yang akan diobservasi.
- b. Menentukan kejelasan tujuan observasi.
- c. Menentukan alat/cara yang digunakan yaitu kisi-kisi dan pedoman observasi.
- d. Membatasi kategori, sebagaimana ditetapkan dalam kisi-kisi, sehingga observasi lebih terarah.
- e. Melakukan pengamatan dengan kecermatan dan ketelitian.

Hal-hal penting dalam observasi ini antara lain: tempat pengamatan, yaitu: SDN-1 Sabaru, pelaku yang diamati terdiri dari kepala

⁵⁸ Cholid Narbuka dan Abu AchMadi, *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004, hal.71

sekolah, guru dan karyawan, kegiatan yang terdiri dari kegiatan kepala sekolah, guru dan karyawan, alat-alat yang terkait berupa pedoman wawancara dan alat perekam berupa kamera, waktu pengamatan yaitu pada jam kerja sekolah, tujuan pengamatan adalah untuk mendapatkan data penelitian.

Keterlibatan peneliti dengan para pelaku adalah dalam bentuk keberadaannya dalam arena kegiatan. Observasi dimanfaatkan untuk mendapatkan data tentang:

- a. Aktivitas kepala sekolah dalam melakukan kegiatan sehari-hari dalam kaitannya dengan pelaksanaan budaya organisasi.
- b. Aktivitas guru berkaitan dengan budaya keikhlasan, semangat, keilmuan dan kemodernan.
- c. Suasana belajar pada kegiatan belajar mengajar yang dilakukan oleh guru dan kegiatan lain yang dilakukan oleh karyawan sekolah.

Tabel 1
Kategori Informasi Observasi

Observasi	Isi informasi
1. Kondisi lingkungan SDN 1 Sabaru	Kondisi gedung dan lingkungan SDN-1 Sabaru
2. Kepala SDN - 1 Sabaru	Kegiatan yang dilakukan kepala sekolah berkaitan dengan pelaksanaan budaya organisasi
3. Guru /karyawan SDN - 1 Sabaru	Kegiatan guru dan karyawan sehari-hari di lingkungan SDN-1 Sabaru, berkaitan dengan budaya keikhlasan, semangat, keilmuan, <i>amar ma'ruf nahi munkar</i>

2. Wawancara

Wawancara dilakukan untuk mendapatkan data yang diperlukan melalui tanggapan yang diberikan oleh informan bermakna pertanyaan yang diajukan oleh peneliti.⁵⁹ Wawancara dimanfaatkan untuk mendapatkan tanggapan dari informan yang dianggap paling mengetahui materi penelitian, serta memiliki sifat khusus karena informasi yang dibutuhkan hanya didapatkan dari orang yang bersangkutan. Wawancara juga dimanfaatkan untuk *cek in* data yang diperoleh melalui observasi dan studi dokumentasi. Alasan digunakannya wawancara karena data yang dibutuhkan bersifat spesifik untuk mendapatkan tanggapan atas suatu hal atau suatu tindakan. Teknik ini dimanfaatkan untuk menggali informasi tentang tanggapan dari :

- (1)Kepala SDN-1 Sabaru, yang berkaitan dengan informasi mengenai perencanaan dan pelaksanaan strategi sosialisasi, memelihara, dan melaksanakan budaya organisasi.
- (2)Guru/karyawan sekolah, yang berkaitan dengan informasi mengenai bagaimana langkah kepala sekolah dalam melaksanakan budaya organisasi berkenaan dengan guru/ karyawan sekolah.
- (3)Orang tua siswa, berkaitan dengan tanggapan mengapa memilih SDN-1 Sabaru sebagai tempat pendidikan anaknya, dalam kaitannya dengan budaya organisasi di SDN-1 Sabaru.

Wawancara yang digunakan adalah wawancara bebas terpimpin. Wawancara berlangsung dalam suasana santai, tetapi peneliti telah

⁵⁹ Ibid., h.54

menetapkan pokok permasalahan yang diteliti, sehingga arah wawancara terkendali sesuai dengan keperluan informasi yang dibutuhkan. Kepada responden diajukan beberapa pertanyaan dalam situasi tidak formal, peneliti melakukan wawancara dengan panduan pedoman wawancara. Pedoman wawancara disusun kisi-kisinya, walaupun pedoman tersebut masih dimungkinkan untuk mengalami perkembangan sesuai dengan kondisi di lokasi penelitian. Apabila ternyata ditemukan jawaban yang tidak diduga sebagaimana kisi-kisi wawancara, maka penelitian akan mengembangkan kisi-kisi yang telah dibuat. Wawancara dimaksudkan untuk mendapatkan data secara obyektif, sehingga peneliti menghindari upaya mempengaruhi pendapat yang disampaikan oleh responden. Apabila terdapat pendapat yang meragukan, maka dapat dilakukan pengecekan dengan responden lain, atau alat pengumpul data lain, misalnya observasi atau studi dokumentasi. Pertanyaan yang diajukan kepada seorang guru, akan diajukan juga kepada guru lain, sebagai pembandingnya. Wawancara dilakukan dengan memperhatikan etika, agar responden tidak dirugikan secara fisik maupun mental.⁶⁰ Cara yang digunakan antara lain dengan memberikan penjelasan tentang tujuan dan manfaat penelitian, dengan demikian diharapkan responden mau memberikan keterangan sesuai dengan data yang dibutuhkan secara sukarela dan obyektif. Informasi yang digali dari wawancara dan sumber informasi dalam penelitian ini antara lain berkaitan dengan batir budaya organisasi dan langkah yang dilakukan

⁶⁰ Husein Umar, *Metode Riset Perilaku Organisasi*, hal.35

oleh kepala sekolah dan tanggapan guru, yang dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 2
Kategori informasi wawancara

Informan	Isi informasi
1. Kepala SDN-1 Sabaru	Langkah-langkah pelaksanaan budaya organisasi
2. Guru/karyawan SDN-1 Sabaru	Tanggapan tentang langkah-langkah kepala sekolah dalam melaksanakan budaya organisasi
3. Orang tua siswa	Tanggapan tentang pelaksanaan pendidikan di SDN-1 Sabaru

3. Dokumentasi

Pemanfaatan dokumentasi sebagai alat pengumpul data dimaksudkan untuk mendapatkan data tentang peristiwa masa lalu, aturan, risalah, keputusan-keputusan.⁶¹ Dokumen yang akan dimanfaatkan sebagai data penelitian antara lain:

- a. Dokumen sekolah, meliputi struktur organisasi, keputusan-keputusan, serta catatan lain yang dianggap terkait dengan fokus penelitian.
- b. Berbagai dokumen SDN-1 Sabaru berkaitan dengan keputusan dan hasil musyawarah yang ada kaitannya dengan kegiatan kepala sekolah dalam sosialisasi, memelihara dan melaksanakan budaya organisasi.

Dokumen dapat dimanfaatkan untuk mengontrol keterangan yang diberikan oleh informan melalui kegiatan wawancara. Apa yang dikatakan oleh informan dapat dikontrol dengan data yang ada, sehingga tingkat kurasinya lebih dapat dipertanggung jawabkan. Pemanfaatan observasi,

⁶¹ Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hal.163

wawancara dan dokumen sebagai alat pengumpul data diperlukan mengingat data yang dibutuhkan sebagai alat penelitian karena memiliki ciri-ciri; (1) Suatu situasi yang melibatkan interaksi manusia tidak dapat dipahami dengan pengetahuan semata-mata. (2) dapat mengambil kesimpulan data yang dikumpulkan pada suatu saat dan segera menggunakannya sebagai balikan untuk memperoleh penegasan, perubahan, perbaikan dan penolakan. Manusia sebagai instrumen penelitian melakukan pengamatan berperanserta.⁶² Kehadiran peneliti bukan sebagai orang asing, melainkan menjadi 'anggota' kelompok subyek yang ditelitinya.

Crane dan Agrosino (Moleong, 2002) peneliti harus benar-benar mengenal secara fisik, psikis dan mental serta kondisi lainnya, ia harus memisahkan diri dari etnosentrisme, dengan segala bentuk moral, etika, kebiasaan, kebudayaan, kepercayaan diri untuk menghindari kesulitan, bahkan kejutan budaya.⁶³ Cara yang dapat digunakan adalah menggunakan pendekatan '*relativisme budaya*' yaitu upaya untuk memahami setiap sifat dan sikap dalam rangka keseluruhan kebudayaan.

F. Prosedur Analisis Data

Analisis data kualitatif adalah proses penyusunan, mengkategorikan data, mencari pola atau tema dengan maksud untuk memahami maknanya.⁶⁴ Proses sebagaimana tersebut dilakukan dengan pengaturan urutan data, mengkategorikannya ke dalam suatu pola, katagori, dan suatu uraian.

⁶² Ibid., h.117

⁶³ Ibid., h.118

⁶⁴ Ibid., h.142

Kegiatan ini akan dilanjutkan dengan interpretasi yang dilakukan untuk memberi makna kepada analisis, menjelaskan pola, mencari hubungan antara berbagai konsep.⁶⁵

Interpretasi untuk analisis data tidak hanya dilakukan pada berakhirnya penelitian, tetapi sepanjang perjalanan penelitian. Dengan demikian pada hakikatnya keseluruhan proses yang dilakukan berupa mengorganisasikan, mengurutkan data ke dalam suatu pola, katagori, dan satuan uraian, sehingga dapat ditemukan tema yang dimanfaatkan untuk merumuskan suatu hipotesis. Analisis data kualitatif meliputi tiga kegiatan yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.⁶⁶ Reduksi data adalah kegiatan pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transpormasi data dari lapangan. Data yang terdiri dari catatan lapangan, komentar informan, gambar, foto, dokumen, artikel dan sebagainya diurutkan, dikelompokkan, diberi kode dan dikatagorikan dengan tujuan menemukan tema. Data yang telah direduksi selanjutnya disajikan dalam bentuk Matrik, jaringan dan bagan yang dirancang untuk menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dan mudah dipahami. Sedangkan penarikan kesimpulan menurut Glaser dan Straus didalam Miles dan Huberman, merupakan upaya peningkatan menjadi lebih rinci dan mengakar dengan kokoh, serta sebagai penemuan makna dari data yang telah diuji kebenarannya, kekokohannya dan kecocokannya. Reduksi, penyajian dan penarikan kesimpulan sebagai sesuatu yang saling

⁶⁵ Ibid, h.103

⁶⁶ Ibid, h.16

terkait sebelum, selama dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk yang sejajar untuk membangun analisis.⁶⁷

G. Pemeriksaan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data dilakukan untuk menjamin bahwa semua data yang diamati dan diteliti oleh peneliti relevan dengan sesungguhnya yang ada dalam kenyataan sebenarnya dan memang terjadi, hal ini peneliti lakukan untuk memelihara dan menjamin bahwa data maupun informasi yang berhasil dihimpun dan dikumpulkan itu benar, baik bagi pembaca maupun subjek penelitian yang diteliti sehingga tidak perlu diragukan lagi. Pengecekan keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi empat teknik yaitu sebagai berikut:

1. *Kredibilitas*

Kredibilitas adalah suatu kepercayaan terhadap hasil penelitian kualitatif yakni dengan cara memperpanjang masa penelitian, pengamatan yang terus menerus, *trianggulasi*, baik triangulasi sumber data maupun triangulasi teknik pengumpulan data, menganalisis kasus negatif, mengadakan member check, serta membicarakan dengan orang lain atau rekan sejawat.

Terkait dengan hal tersebut di atas maka dapat dirumuskan langkah langkah yang dilakukan peneliti untuk memperoleh data yang terpercaya melalui:

a. Perpanjangan Pengamatan

⁶⁷ Ibid., 16

Peneliti kembali ke lapangan melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru (pelaksanaan proses belajar mengajar). Dengan demikian hubungan antara peneliti dengan nara sumber semakin akrab, saling percaya sehingga terbentuk raport.⁶⁸

b. Pengamatan secara terus menerus

Kegiatan ini dimaksudkan bahwa peneliti berusaha untuk selalu mengamati proses pelaksanaan budaya organisasi. Dengan demikian, peneliti dapat memperhatikan segala kegiatan yang terjadi dengan lebih cermat, dan berkesinambungan, dengan demikian data dan urutan peristiwa dapat direkam secara pasti dan sistematis.⁶⁹

c. Triangulasi data

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Triangulasi dalam pemeriksaan keabsahan data ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai cara dan berbagai waktu.⁷⁰

d. Mengadakan *Member Check*

Member check adalah suatu proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuannya adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para

⁶⁸ Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2014, h. 122

⁶⁹ *Ibid*, h. 124

⁷⁰ *Ibid*, h. 125

pemberi data berarti data tersebut *valid*.⁷¹ Jika terjadi perbedaan maka harus diadakan diskusi dengan pemberi data, jika terjadi perbedaan tajam maka peneliti harus merubah temuannya dan menyesuaikan dengan apa yang diberikan pemberi data.

2. *Transferabilitas*

Menurut Sugiono *Transferabilitas* ini merupakan *validitas eksternal* dalam penelitian *kualitatif*. *Validitas eksternal* menunjukan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi dimana sampel tersebut diambil.⁷²

3. *Dependabilitas*

Menurut Nasution *dependability* menurut istilah konvensionalnya disebut “*realibility*” atau *realibilitas*. *Realibilitas* adalah syarat bagi validitas.⁷³

4. *Konfirmabilitas*

Pemeriksaan data semacam ini disebut juga dengan uji obyektivitas penelitian, yakni; penelitian dikatakan obyektif bila hasil penelitian disepakati banyak orang.⁷⁴ Pengujian ini hampir sama dengan pengujian dependabilitas, oleh karena itu pengujian/pemeriksaan ini bisa dilakukan bersamaan.

Artinya data yang didapat di lapangan dikumpulkan dan dicantumkan dalam laporan tesis sesuai dengan fakta di lapangan. Berdasarkan teori di atas maka peneliti dalam menentukan keabsahan data di lapangan sampai

⁷¹ *Ibid*, h. 129

⁷² Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D*, Bandung: Alfabeta, 2006, h.311

⁷³ Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik-kualitatif*, Bandung: Tarsito, 1996, h.119.

⁷⁴ *Ibid*, h. 131

penyusunan laporan akan melakukan langkah-langkah kredibilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas. Peneliti tidak melakukan langkah transferabilitas karena tidak menemukan kesamaan pada penelitian yang lain.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Profil SD Negeri 1 Sabaru

Sekolah Dasar (SD) Negeri 1 Sabaru merupakan salah satu SD di bawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Kota Palangka Raya, tepatnya di Kecamatan Sabangau. SD Negeri 1 Sabaru berlokasi di jalan RTA. Milono No. 59 C Km. 9 Kompleks BTN Kelurahan Sabaru, Kecamatan Sabangau, Kota Palangka Raya, Provinsi Kalimantan Tengah.

SD Negeri 1 Sabaru sejak berdiri tahun 1997 diatas tanah seluas 1.030 M² memiliki akreditasi B yang diberikan oleh Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M) pada tanggal 07 November 2011.

SD Negeri 1 Sabaru menjadikan lingkungan sekolah sebagai sumber belajar yang berkualitas, sehat, indah, nyaman, aman, asri dan rapi (BERSINAR). Dengan menjalankan visi dan misi sekolah, pada tahun 2015 SD Negeri 1 Sabaru ditetapkan sebagai Sekolah Adiwiyata Nasional Tahun 2015 oleh Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan RI dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI berdasarkan Keputusan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan RI Nomor SK.610/MENLHK-BP2SDM/2015 Tanggal 8 Desember 2015.⁷⁵

Adapun perodesasi kepemimpinan di SD Negeri 1 Sabaru sejak awal berdiri sampai sekarang telah mengalami pergantian kepala sekolah

⁷⁵ Dokumentasi profil SDN 1 Sabaru Kota Palangka Raya

sebanyak 4 kali. Untuk lebih jelasnya mengenai periodisasi kepemimpinan di SD Negeri 1 Sabaru dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3
Periodisasi Kepemimpinan SD Negeri 1 Sabaru

No	Nama Kepala Sekolah	Periode tugas / tahun
1	Tenggau R., S.Pd	1999 s.d 2002
2	Siwuh L. Medan, A.Ma	2002 s.d 2006
3	Wasdi, S.Pd	2006 s.d 2011
4	Mide, M.Pd	2011 s.d sekarang

Sumber : Dokumentsi TU SD Negeri 1 Sabaru Kota Palangka Raya

2. Visi dan Misi SD Negeri 1 Sabaru

Visi SD Negeri 1 Sabaru adalah “SDN 1 Sabaru Palangka Raya Siap melaksanakan penyelenggaraan sekolah yang Transparan, Berkualitas, Demokratis, Beriman dan Bertaqwa Kepada Tuhan Yang Maha Esa serta berbudi luhur, serta berbudaya lingkungan yang bersih, sehat, aman dan tertib dan menertapkan nilai-nilai cinta dan peduli lingkungan.

Adapun misi SD Negeri 1 Sabaru adalah :

- a. Mewujudkan peserta didik yang berbudi luhur, beriman dan bertakwa Tuhan Yang Maha Esa
- b. Mewujudkan peserta didik yang semakin meningkat prestasi belajarnya
- c. Menciptakan pengelolaan sekolah yang transparan dan demokratis

- d. Mewujudkan peserta didik yang mencintai dan peduli terhadap lingkungan yang asri indah dan hijau
- e. Mewujudkan tenaga pendidik yang berkualitas⁷⁶

3. Keadaan Staf Pengajar SD Negeri 1 Sabaru

Untuk mendukung keberhasilan kegiatan pada proses belajar mengajar, tentu saja pentingnya peran staf pengajar atau guru yang merupakan salah satu komponen dalam pembelajaran.

Adapun keadaan staf pengajar di SD Negeri 1 Sabaru tahun ajaran 2016/2017 berjumlah 28 orang guru, yang terdiri dari 7 orang guru laki-laki dan 21 orang guru perempuan, dan sebanyak 26 orang guru yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 2 orang berstatus Honorer. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4
**Keadaan Staf Pengajar SD Negeri 1 Sabaru
Tahun Ajaran 2016/2017**

No	Nama	JK	NIP	Status	Pendidikan
1	Mide, S.Pd., MM	P	196306151985022002	PNS	S2
2	Ahmad Safwani	L	197701302000031001	PNS	S1
3	Bintang Sumarni	P	196305091986032009	PNS	S1
4	Emiwati, S.Pd	P	196706111987122002	PNS	S1
5	Gesuriasi	P	196405141984082001	PNS	S1
6	Hamie, S.Pd	P	196401231983092001	PNS	S1
7	Hartayadi S.Pd.M.MPd	L	197101011995041002	PNS	S2
8	Karianetie	P	195706231979082001	PNS	S1
9	M.Guntur, S.Ag	L	197406062006041020	PNS	S1
10	Margaretha	P	196308011984072001	PNS	S1
11	Marlis	P	196903201990072002	PNS	S1
12	Nor'ainah, S.Pd	P	196003161980092001	PNS	S1
13	Nurana, S.Pd	P	197202041996062001	PNS	S1
14	Rike, S.Pd	P	196105231984072002	PNS	S1
15	Risnawati, S.Pd	P	197202011994102001	PNS	S1

⁷⁶ Dokumen SDN 1 Sabaru Kota Palangka Raya

No	Nama	JK	NIP	Status	Pendidikan
16	Runci Sawit Sungut	P	195808241980102003	PNS	S1
17	Rusabet	P	195801211984072001	PNS	S1
18	Sri Yuliyani, S.Pd	P	198407152011012023	PNS	S1
19	Srimati, S.Pd	P	197001122002112001	PNS	S1
20	Teti Kuswantari, S.Pd	P	198608052011012021	PNS	S1
21	Tina Maranatha	P	196909211991032010	PNS	S1
22	Titi Sumanti, S.Pd	P	197104091996062001	PNS	S1
23	Wenie, S.Th.I	P	196809040320002004	PNS	S1
24	Yather, S.Pd	L	195907061084071001	PNS	S1
25	Yulianson	L	197202262000031001	PNS	S1
26	Yunetae	P	196004121986032015	PNS	S1
27	Aan Riyanto, S.Pd	L		Tenaga Honor	S1
28	Alexsandria	L		Tenaga Honor	S1

Sumber : Dokumentsi TU SD Negeri 1 Sabaru Kota Palangka Raya

4. Keadaan Siswa SD Negeri 1 Sabaru

Siswa adalah salah satu unsur penting dalam rangka memfungsikan lembaga pendidikan, karena siswa merupakan objek dan subjek pembelajaran sehingga pembelajaran berpusat pada siswanya.

Adapun keadaan siswa di SD Negeri 1 Sabaru tahun ajaran 2016/2017 berjumlah 423 orang siswa yang terdiri dari 216 siswa laki-laki dan 207 siswa perempuan dan dibagi dalam 17 rombongan belajar, dengan rincian kelas 1 terbagi dalam 3 rombongan belajar dengan jumlah 61 orang siswa. Kelas 2 terbagi dalam 3 rombongan belajar dengan jumlah 78 orang siswa. Kelas 3 terbagi dalam 3 rombongan belajar dengan jumlah 73 orang siswa. Kelas 4 terbagi dalam 3 rombongan belajar dengan jumlah 76 orang siswa. Kelas 5 terbagi dalam 3 rombongan belajar dengan jumlah 78 orang siswa. Dan kelas 6 terbagi

dalam 2 rombongan belajar dengan jumlah 57 orang siswa.⁷⁷ Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5
Keadaan Peserta Didik SD Negeri 1 Sabaru
Tahun Ajaran 2016/2017

No	Kelas	Jumlah Siswa			Jumlah
		L	P	Total	
1	Kelas 1.a	9	11	20	61
2	Kelas 1.b	10	10	20	
3	Kelas 1.c	11	10	21	
4	Kelas 2.a	15	14	29	78
5	Kelas 2.b	14	11	25	
6	Kelas 2.c	13	11	24	
7	Kelas 3.a	13	10	23	73
8	Kelas 3.b	14	12	26	
9	Kelas 3.c	11	13	24	
10	Kelas 4.a	14	9	23	76
11	Kelas 4.b	12	14	26	
12	Kelas 4.c	10	17	27	
13	Kelas 5.a	13	13	26	78
14	Kelas 5.b	12	13	25	
15	Kelas 5.c	15	12	27	
16	Kelas 6.a	17	12	29	57
17	Kelas 6.b	13	15	28	
	Jumlah	216	207	423	423

Sumber : Dokumentasi TU SD Negeri 1 Sabaru Kota Palangka Raya

5. Keadaan Sarana dan Prasarana SD Negeri 1 Sabaru

Sekolah sebagai lembaga pendidikan senantiasa memerlukan sarana dan prasarana yang memadai dan layak agar pelaksanaan pembelajaran dapat berlangsung dengan lancar. Sarana dan prasarana merupakan segala sesuatu peralatan, perlengkapan dan komponen yang

⁷⁷ Dokumen SDN 1 Sabaru Kota Palangka Raya

langsung dapat digunakan dalam proses pendidikan dan sebagai sumber belajar siswa.

Sarana dan prasarana yang ada di SD Negeri 1 Sabaru sudah cukup memadai untuk digunakan, dimanfaatkan, dan dikembangkan dalam menunjang kegiatan pembelajaran dan kinerja personalia SD Negeri 1 Sabaru dengan harapan dapat mencapai tujuan yang diinginkan.⁷⁸ Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6
Keadaan Sarana dan Prasarana SD Negeri 1 Sabaru
Tahun Ajaran 2016/2017

No	Sarana/Prasarana	Letak	Jumlah	Kondisi
1	RUANG KANTOR		1	Baik
2	Ruang KELAS I-A		1	Baik
3	Ruang KELAS I-B		1	Baik
4	Ruang Kelas I-c		1	Baik
5	Ruang KELAS II-A		1	Baik
6	Ruang KELAS II-B		1	Baik
7	Ruang Kelas II.C		1	Baik
8	Ruang KELAS III-A		1	Baik
9	Ruang KELAS III-B		1	Baik
10	Ruang Kelas III.C		1	Baik
11	Ruang KELAS IV-A		1	Baik
12	Ruang KELAS IV-B		1	Baik
13	Ruang Kelas IV.C		1	Baik
14	Ruang KELAS V-A		1	Baik
15	Ruang KELAS V-B		1	Baik
16	Ruang KELAS V-C		1	Baik
17	Ruang KELAS VI-A		1	Baik
18	RUANG KELAS VI-B		1	Baik
19	Ruang perpustakaan		1	Baik
20	Ruang TU		1	Baik
21	Ruang UKS		1	Baik
22	Rumah Dinas Kepala Sekolah		1	Baik

⁷⁸ Dokumen SDN 1 Sabaru Kota Palangka Raya

No	Sarana/Prasarana	Letak	Jumlah	Kondisi
23	Rumah Dinas Penjaga Sekolah		1	Baik
24	Meja Siswa	Ruang KELAS II-A	28	Baik
25	Kursi Siswa	Ruang KELAS II-A	28	Baik
26	Meja Siswa	Ruang Kelas II.C	22	Baik
27	Kursi Siswa	Ruang Kelas II.C	22	Baik
28	Meja Siswa	Ruang KELAS I-B	22	Baik
29	Kursi Siswa	Ruang KELAS I-B	20	Baik
30	Meja Siswa	Ruang KELAS V-B	25	Baik
31	Kursi Siswa	Ruang KELAS V-B	25	Baik
32	Papan Tulis	Ruang KELAS V-B	1	Baik
33	Meja Siswa	Ruang KELAS V-C	22	Baik
34	Kursi Siswa	Ruang KELAS V-C	22	Baik
35	Meja Guru	Ruang KELAS V-C	1	Baik
36	Kursi Guru	Ruang KELAS V-C	22	Baik
37	Papan Tulis	Ruang KELAS V-C	1	Baik
38	Lemari	Ruang KELAS V-C	1	Baik
39	Meja Siswa	Ruang Kelas IV.C	27	Baik
40	Kursi Siswa	Ruang Kelas IV.C	27	Baik
41	Meja Guru	RUANG KANTOR	6	Baik
42	Kursi Guru	RUANG KANTOR	6	Baik
43	Jam Dinding	RUANG KANTOR	1	Baik
44	Papan pengumuman	RUANG KANTOR	1	Baik
45	Kursi Pimpinan	RUANG KANTOR	1	Baik
46	Meja Pimpinan	RUANG KANTOR	1	Baik
47	Kursi dan Meja Tamu	RUANG KANTOR	1	Baik
48	Simbol Kenegaraan	RUANG KANTOR	3	Baik
49	Penanda Waktu (Bell Sekolah)	RUANG KANTOR	1	Baik
50	Perlengkapan P3K	RUANG KANTOR	1	Baik
51	Meja Siswa	Ruang KELAS III-A	27	Baik
52	Kursi Siswa	Ruang KELAS III-A	27	Baik
53	Meja Siswa	Ruang KELAS III-B	25	Baik
54	Kursi Siswa	Ruang KELAS III-B	25	Baik
55	Meja Siswa	Ruang KELAS II-B	27	Baik
56	Kursi Siswa	Ruang KELAS II-B	27	Baik
57	Meja Siswa	Ruang Kelas I-c	22	Baik
58	Meja Siswa	Ruang Kelas I-c	22	Baik
59	Kursi Siswa	Ruang Kelas I-c	22	Baik
60	Meja Siswa	Ruang KELAS IV-A	25	Baik
61	Kursi Siswa	Ruang KELAS IV-A	25	Baik
62	Meja Siswa	Ruang KELAS V-A	24	Baik
63	Kursi Siswa	Ruang KELAS V-A	24	Baik

No	Sarana/Prasarana	Letak	Jumlah	Kondisi
64	Meja Siswa	RUANG KELAS VI-B	28	Baik
65	Kursi Siswa	RUANG KELAS VI-B	28	Baik
66	Meja Guru	RUANG KELAS VI-B	1	Baik
67	Kursi Guru	RUANG KELAS VI-B	1	Baik
68	Papan Tulis	RUANG KELAS VI-B	1	Baik
69	Papan Tulis	RUANG KELAS VI-B	1	Baik
70	Lemari	RUANG KELAS VI-B	1	Baik
71	Meja Siswa	Ruang KELAS IV-B	28	Baik
72	Kursi Siswa	Ruang KELAS IV-B	28	Baik
73	Papan Tulis	Ruang KELAS IV-B	1	Baik
74	Meja Siswa	Ruang KELAS I-A	22	Baik
75	Kursi Siswa	Ruang KELAS I-A	22	Baik
76	Meja Siswa	Ruang Kelas III.C	22	Baik
77	Kursi Siswa	Ruang Kelas III.C	22	Baik
78	Meja Siswa	Ruang KELAS VI-A	30	Baik
79	Kursi Siswa	Ruang KELAS VI-A	30	Baik

Sumber : Dokumentasi TU SD Negeri 1 Sabaru Kota Palangka Raya

B. Hasil Penelitian

1. Peranan Kepala Sekolah dalam Mensosialisasikan Budaya Organisasi

Berbagai kegiatan selalu dimanfaatkan dan untuk mensosialisasikan budaya organisasi sebab tanpa adanya sosialisasi, tidak tertutup kemungkinan anggota organisasi akan membawa budaya sendiri dalam aktivitas organisasi. Budaya organisasi diperlukan, karena budaya organisasilah yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lain⁷⁹.

⁷⁹ Robbin, *Organizational Theory: Stucture, design, Application*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1994, h.480

Berdasarkan hasil wawancara dengan guru, bahwa selama kepemimpinan ibu mide kami merasakan beliau merupakan sosok yang penuh perhatian kepada guru maupun karyawan di sekolah ini. Setiap guru harus menjalankan perannya baik sebagai pengajar maupun sebagai pendidik dan apabila ada masalah dalam kelas, kami langsung membicarakan secara pribadi bila masalah itu juga terjadi pada kelas lain maka akan dikumpulkan semua guru untuk membahas masalah tersebut⁸⁰

Menurut karyawan, ibu mide itu orangnya baik saya merasa banyak terbantu karena beliau seorang yang baik hati. Beberapa kali saya mendapat bantuan dari beliau padahal saya tidak pernah cerita kalau lagi dalam kesulitan karena anak saya lagi sakit⁸¹

Menurut guru lain bahwa ibu mide menunjukkan sikap yang peduli dengan sesama baik dengan guru maupun dengan karyawan. Apabila ada teman yang sakit kami akan di ajak untuk mengunjungi dan memberikan semangat kepada teman.⁸²

Upaya mensosialisasikan budaya organisasi di SDN-1 Sabaru

Kota Palangka Raya meliputi :

a. Nilai-nilai yang disosialisasikan

Nilai-nilai yang terdapat dalam budaya organisasi harus disosialisasikan Kepala Sekolah kepada guru dan karyawan. Penekanan sosialisasi adalah nilai-nilai yang melandasi guru dan karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Nilai-nilai tersebut adalah: (1) nilai semangat, (2) nilai kebersamaan, (3) nilai keilmuan, (4) nilai hidup

⁸⁰ Hasil wawancara dengan Yulianson, hari selasa tanggal 15 November 2016 di ruang guru SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya

⁸¹ Hasil wawancara dengan Andre, hari selasa tanggal 15 November 2016 di Pos Satpam SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya

⁸² Hasil wawancara dengan Nur ainah, hari selasa tanggal 8 November 2016 di ruang guru SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya

muslim *amar ma'ruf nahi munkar*.⁸³ Kepala Sekolah dan beberapa guru menyatakan bahwa, guru dan karyawan telah memiliki aturan pokok kepegawaian yang ditetapkan oleh pemerintah dalam praktiknya perlu dikembangkan oleh Kepala Sekolah. Pengembangan tersebut diarahkan pada nilai-nilai dasar yang pada realitas sehari-hari perlu dilakukan, tetapi tidak diatur secara eksplisit dalam aturan kepegawaian. Nilai-nilai tersebut perlu disosialisasikan kepada guru dan karyawan. Perlunya sosialisasi mengingat pengetahuan guru dan karyawan tentang hal-hal yang berkaitan dengan budaya organisasi masih sangat terbatas, apalagi pada awal masuk menjadi guru oleh karenanya sangat dibutuhkan penjelasan oleh Kepala Sekolah.⁸⁴

Sosialisasi yang dilakukan oleh kepala sekolah tentang nilai-nilai budaya organisasi tidak hanya pada butir-butirnya saja, melainkan juga bagaimana butir-butir nilai budaya organisasi tersebut diterjemahkan dalam kegiatan sehari-hari.

Berdasarkan wawancara seorang guru, nilai-nilai dasar dalam bekerja antara lain dijabarkan sebagai berikut: (1) nilai semangat dapat dijabarkan antara lain pada kegiatan sehari-hari guru dan karyawan berupa: datang ke sekolah tepat waktu, membuat persiapan dengan cermat, berada di lingkungan sekolah sesuai dengan ketentuan kepegawaian yang ditetapkan, tidak mudah putus asa menghadapi permasalahan, (2) nilai kebersamaan, antara lain dapat dijabarkan dalam kegiatan sehari-hari berupa: menengok teman yang sedang sakit atau ada hajat tertentu, bersama-sama mengikuti pengajian, mengikuti kegiatan

⁸³ Hasil wawancara dengan Mide, hari Selasa tanggal 8 November 2016 di ruang Kepala SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya

⁸⁴ Hasil wawancara dengan Mide, hari Selasa tanggal 8 November 2016 di ruang Kepala SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya

kelompok kerja guru (KKG), melakukan diskusi setelah kegiatan pembelajaran selesai, mengadakan musyawarah dalam menyusun perangkat pembelajaran, mengikuti kegiatan kekeluargaan, mengikuti kegiatan isra mi;raj, maulid nabi, halal bihalal dan natal bersama, serta beberapa kegiatan lainnya. (3) nilai keilmuan, antara lain dijabarkan dan direalisasikan melalui kegiatan: bertanya dan bermusyawarah dalam menyusun persiapan pembelajaran, mengikuti kegiatan Kelompok Kerja Guru, mengikuti kegiatan ilmiah, mengikuti kegiatan studi lanjut, kegemaran membaca di perpustakaan, penyediaan buku-buku bacaan oleh Kepala Sekolah. (4) nilai hidup muslim *amar ma'ruf nahi munkar*, antara lain dijabarkan dalam kegiatan mengingatkan teman lain yang bertindak tidak sesuai dengan norma agama, menolong teman sejawat yang membutuhkan pertolongan.⁸⁵

b. Cara mensosialisasikan budaya organisasi

Sosialisasi budaya organisasi di sekolah dilakukan dengan berbagai cara, antara lain melalui rapat-rapat, edaran, pembinaan rutin/insidental yang dilakukan oleh Kepala sekolah.⁸⁶ Sosialisasi budaya organisasi tidak hanya dapat dilakukan oleh Kepala Sekolah, tetapi juga dapat dilakukan oleh guru dan karyawan sebagaimana disampaikan beberapa guru dalam wawancara, bahwa kegiatan rutin yang diselenggarakan setiap satu bulan sekali yang diselenggarakan oleh KKG yang menjadi landasan guru dan karyawan bekerja. Semangat bekerja, kebersamaan, selalu meningkatkan ilmu dan saling tolong menolong dalam kebaikan, merupakan beberapa nilai-nilai yang

⁸⁵ Hasil wawancara dengan Nur ainah, hari selasa tanggal 8 November 2016 di ruang guru SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya

⁸⁶ Hasil wawancara dengan Mide, hari selasa tanggal 8 November 2016 di ruang Kepala SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya

perlu dikembangkan dalam bekerja.⁸⁷

1) Rapat-rapat Sekolah

Rapat sekolah merupakan kegiatan yang ditetapkan untuk membahas suatu rencana atau program tertentu, dengan demikian agenda materi yang dibahas jelas. Namun demikian rapat juga merupakan waktu yang sangat tepat untuk menyampaikan segala informasi, serta pemikiran Kepala Sekolah yang akan dilaksanakan. Pada forum tersebut Kepala Sekolah biasanya menyampaikan rencana kerja serta langkah-langkahnya sangat dibutuhkan oleh staf sekolah agar mereka memiliki pemahaman yang sama dalam melaksanakan tugas-tugas sekolah. Sosialisasi tidak harus materi yang sifatnya baru, tetapi dapat juga untuk mengingatkan staf. Sosialisasi sebagai upaya untuk menyampaikan informasi dan program yang akan atau harus dilaksanakan oleh staf. Sesuai dengan sifatnya sosialisasi dapat dilakukan secara resmi, maupun tidak resmi. Pada kesempatan rapat, biasanya Kepala Sekolah juga dapat disisipkan materi yang sifatnya pesan-pesan nilai-nilai tertentu.

Pertemuan antara kepala sekolah dan staf dilaksanakan secara rutin, dalam jangka waktu tertentu, misalnya rapat tahunan, semesteran atau bahkan mingguan untuk menyampaikan berbagai hal baik berkaitan dengan kegiatan SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya, Sifat pertemuan dapat informatif dan evaluatif. Rapat yang bersifat informatif dapat dilaksanakan setiap saat apabila dipandang perlu karena adanya informasi yang harus disampaikan, misalnya penyampaian informasi baru, yang berasal dari Dinas Pendidikan. Sementara yang

⁸⁷ Hasil wawancara dengan Yulianson, hari selasa tanggal 15 November 2016 di ruang guru SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya

bersifat evaluatif dilaksanakan setiap selesainya suatu kegiatan, misalnya rapat evaluasi tentang masalah-masalah yang berkaitan dengan pembelajaran dilaksanakan pada hari Sabtu, setelah selesainya kegiatan belajar mengajar.⁸⁸

Hal senada juga dikatakan oleh guru bahwa rapat dimanfaatkan sebagai (1) evaluasi kegiatan selama 1 minggu, (2) pembahasan persiapan kegiatan minggu depan.⁸⁹

2) Pembinaan Rutin Kepala Sekolah

Setiap hari Senin setelah upacara bendera Kepala Sekolah memberikan pembinaan kepada guru dan karyawan. Berdasarkan catatan pada buku notulen rapat, dan pernyataan yang disampaikan oleh Kepala Sekolah, bahwa kegiatan ini juga dimanfaatkan sebagai untuk mengadakan evaluasi kegiatan selama seminggu yang lalu. Evaluasi yang menonjol adalah tentang hal-hal yang berkaitan dengan nilai-nilai semangat bekerja, kebersamaan dan *amar ma'ruf nahi munkar*. Apabila pada minggu lalu terdapat hal yang kurang, maka ditekankan agar diperbaiki.⁹⁰

3) Perilaku sehari-hari Kepala Sekolah

Berdasarkan hasil wawancara dengan guru bahwa kepala SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya telah memberikan contoh yang baik seperti sekolah ini mendapatkan anugerah Adiwiyata karena

⁸⁸ Hasil wawancara dengan Mide, hari Selasa tanggal 8 November 2016 di ruang Kepala SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya

⁸⁹ Hasil wawancara dengan Andre, hari Selasa tanggal 15 November 2016 di Pos Satpam SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya

⁹⁰ Hasil Observasi

pestasi yang telah diraih.⁹¹

Perilaku keseharian Kepala Sekolah pada hakikatnya adalah sosialisasi budaya organisasi kepada staf.

Apa yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dianggap sebagai hal yang dianjurkan, bahkan dapat ditiru oleh guru, karyawan bahkan oleh siswa. Misalnya terlambatnya Kepala Sekolah hadir di sekolah, akan memberikan kesan kepada guru dan karyawan bahwa guru dan karyawan juga dapat melakukan hal yang sama.⁹²

Tertibnya Kepala Sekolah dalam menyusun administrasi, pada hakikatnya adalah sosialisasi budaya tertib kepada para guru dan karyawan. Kegiatan Kepala Sekolah sehari-hari dalam menyusun rencana kegiatan, membuat laporan setiap kegiatan, menetapi jam kerja sebagaimana ketentuan, pada hakikatnya adalah sosialisasi nilai-nilai kepada guru dan karyawan. Administrasi kegiatan yang tertib yang dilaksanakan oleh Kepala Sekolah akan dilakukan pula oleh guru dan karyawan. Pada sisi lain, Kepala Sekolah akan mudah menunjukkan contoh apa yang telah dilakukannya, agar dilakukan pula oleh guru.⁹³

2. Peranan Kepala Sekolah dalam Memelihara Budaya Organisasi

Langkah yang dilakukan oleh kepala SDN-1 Sabaru kota Palangka Raya dalam memelihara budaya organisasi untuk staf adalah dengan mengupayakan tetap dilaksanakan nilai-nilai dasar berupa semangat, kebersamaan, keilmuan dan perilaku yang baik yaitu mengajak berbuat baik dan mencegah berbuat jahat dalam konsep agama Islam *amar ma'ruf*

⁹¹ Hasil wawancara dengan Yulianson, hari selasa tanggal 15 November 2016 di ruang guru SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya

⁹² Hasil wawancara dengan Andre, hari selasa tanggal 15 November 2016 di Pos Satpam SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya

⁹³ Hasil wawancara dengan Nur ainah, hari selasa tanggal 8 November 2016 di ruang guru SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya

nahi munkar. Beberapa cara pemeliharaan budaya organisasi di SDN - 1 Sabaru Kota Palangka Raya antara lain dilakukan melalui :

a. Supervisi

Sebagian guru SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya memaknai supervisi sebagai kegiatan penilaian yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru atas administrasi dan kegiatan membimbing siswa yang dilakukannya. Ketika jadwal supervisi disampaikan kepada guru, maka mereka akan mempersiapkan lebih baik dibandingkan dengan hari-hari lain ketika tidak disupervisi. Namun sebagian guru lainnya memaknai supervisi sebagai kegiatan rutin untuk mendapatkan masukan bagi perbaikan kinerjanya. Jadwal kegiatan supervisi dilakukan satu kali dalam satu semester.

b. Monitoring kegiatan

Monitoring kegiatan guru dan karyawan dilakukan setiap saat, monitoring dapat direncanakan secara tertulis atau tidak. Melalui kegiatan monitoring Kepala Sekolah dapat mengetahui secara langsung kegiatan pembelajaran dan pekerjaan lainnya yang dilakukan guru dan karyawan. Wawancara penulis dengan salah seorang guru menyatakan bahwa kadangkala Kepala Sekolah melakukan pengamatan ketika kami melakukan pembelajaran, apabila terjadi kesalahan langsung ditegur, misalnya keterlambatan masuk ke dalam kelas.⁹⁴

Adapun nilai-nilai dasar dalam bekerja yang perlu dipelihara

⁹⁴Hasil wawancara dengan Yulianson, hari Selasa tanggal 15 November 2016 di ruang guru SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya

sebagai landasan bekerja bagi guru dan karyawan adalah:

1) Pemeliharaan nilai semangat

Upaya yang dilakukan oleh Kepala SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya dalam memelihara budaya organisasi, berdasarkan pengamatan dan serangkaian wawancara antara lain dilakukan dengan (1) pembinaan insidental dan (2) pembinaan rutin.⁹⁵

Nilai semangat juga terkait dengan keikhlasan dalam bekerja. pada dasarnya keikhlasan dalam bekerja merupakan kesadaran dari masing-masing pribadi dalam melakukan setiap amalan, namun demikian kesadaran sebagaimana dimaksud dapat terjadi karena adanya pembinaan secara rutin dan lingkungan yang mendukung. Anjuran tentang keikhlasan dalam bekerja tidak hanya didapat para guru dari pembinaan rutin mingguan kepala sekolah, tetapi juga dalam pengajian rutin yang dilaksanakan setiap hari minggu.⁹⁶

Berdasarkan serangkaian pengamatan dapat diidentifikasi perwujudan nilai semangat yang ditekankan dan terpelihara dan dilakukan oleh guru dan karyawan antara lain:

- a) Datang ke sekolah tepat waktu, hal dimaksudkan untuk menghindari kekecewaan orang tua bahwa anaknya benar-benar mendapatkan pelayanan yang baik.

⁹⁵ Hasil wawancara dengan Andre, hari Selasa tanggal 15 November 2016 di Pos Satpam SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya

⁹⁶ Hasil wawancara dengan Nur Ainah, hari Selasa tanggal 8 November 2016 di ruang guru SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya

- b) Lengkapnya persiapan mengajar, seperti: RPP, Program Semester dan Program Tahunan
- c) Penataan tempat belajar sebelum dan setelah usia pembelajaran.
- d) Frekuensi izin sangat rendah dari rerata daftar hadir, kurang dari 2% guru yang tidak hadir.⁹⁷

2) Pemeliharaan nilai kebersamaan

Berdasarkan serangkaian pengamatan, kebersamaan guru dan karyawan antara lain tampak pada:

- a) Bersama-sama berkunjung apabila ada guru atau karyawan yang terkena musibah atau punya hajat tertentu.
- b) Bersama-sama dalam mengikuti pengajian rutin, setiap hari minggu.
- c) Adanya pertemuan kekeluargaan setiap 2 bulan sekali, yang bertempat di salah satu guru atau karyawan, secara bergiliran.
- d) Menyusun persiapan mengajar baik persiapan berupa program tahunan, semesteran, kegiatan bulanan, atau mingguan, khususnya untuk kelompok kelas yang sama.
- e) Adanya kegiatan halal bil halal stiap tahun.
- f) Bersama-sama membimbing siswa setiiap menghadapi lomba atau kegiatan yang diikuti siswa.⁹⁸

Peranan Kepala Sekolah dalam memelihara budaya

⁹⁷ Hasil observasi di SDN 1 Sabaru Kota Palangka Raya

⁹⁸ Ibid

kebersamaan tampak pada keberadaannya pada kegiatan yang diikuti pula oleh Kepala Sekolah. Kehadiran Kepala Sekolah tidak hanya memberikan arti tersendiri bagi guru dan karyawan, tetapi juga juga penilaian tersendiri bahwa Kepala Sekolah secara riil melakukan upaya agar tetap terpeliharanya kebersamaan di SDN - 1 Sabaru Kota Palangka Raya.

3) Pemeliharaan nilai keilmuan

Nilai keilmuan para guru tidak hanya sekedar pada tataran kognitif yang menyatakan pentingnya peningkatan ilmu, menuntut ilmu seumur hidup, atau Allah akan meninggikan derajat orang yang berilmu, tetapi secara empirik tampak dengan adanya dua orang guru yang melanjutkan studinya.

Berdasarkan data di SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya, mereka menyampaikan bahwa mencari ilmu adalah kewajiban semua orang, sehingga guru-guru diberi kesempatan seluas-luasnya untuk mencari ilmu dengan melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi.

Menurut penuturan para guru, pada berbagai kesempatan pembinaan Kepala Sekolah disinggung tentang undang-undang nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen yang menyatakan bahwa seorang guru SD harus berpendidikan sarjana. Dengan semangat dan nilai keilmuan yang tertanam dalam diri guru mereka mengikuti pendidikan S2, walaupun hal tersebut belum memenuhi sebagaimana ketentuan undang-undang, namun mereka yakin suatu

ketika mereka akan dapat menempuh pendidikan sarjana.

Peranan Kepala Sekolah dalam memelihara budaya keilmuan dapat dilihat pada penekanan dalam kesempatan rapat-rapat, atau kesempatan non formal, sebagaimana dinyatakan oleh Munawati yang menirukan pernyataan Kepala Sekolah, bahwa walaupun guru SD tidak boleh ketinggalan informasi, apalagi menurut Undang-undang tentang guru dan dosen, bahwa guru SD pun harus sarjana.⁹⁹

4) Pemeliharaan perilaku hidup muslim *amar ma'ruf nahi munkar*

Pada hakikatnya perilaku hidup yang baik merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan sehari-hari, namun demikian pengaruh masuknya budaya yang cenderung hedonisme, tetapi perilaku hidup yang baik pada guru dan karyawan tetap dipelihara. Sekolah menekankan perilaku yang baik kepada guru dan staf di SD melalui berbagai cara. Pemeliharaan perilaku yang baik oleh Kepala SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya, selaras dengan visi dan tujuan awal.

Berdasarkan serangkaian pengamatan dan wawancara kepada guru SD tampak bahwa upaya mempertahankan keutuhan organisasi tidak hanya sekedar dilakukan dengan berlindung dibalik aturan yang ditetapkan oleh perhimpunan. Kegiatan yang dilakukan di luar jam kerja ternyata lebih tepat dimanfaatkan untuk kepentingan keutuhan organisasi. pertemuan guru-guru dengan orang tua murid, supervisi,

⁹⁹ Hasil wawancara dengan Andre, hari selasa tanggal 15 November 2016 di Pos Satpam SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya

bimbingan kepala SD, merupakan sarana yang efektif untuk keutuhan organisasi. Keutuhan organisasi SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya, berawal dari unit-unit pengelola kegiatannya.

3. Peranan Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Budaya Organisasi

Pelaksanaan budaya organisasi staf diperlukan dalam rangka peningkatan kinerja dan peningkatan kepercayaan masyarakat. Budaya suatu sekolah merupakan tingkat lebih mendalam dari asumsi dasar dan kepercayaan yang dirasakan bersama, oleh para anggota, bekerja tanpa disadari, dan menjelaskan pandangan organisasi tentang dirinya dan lingkungannya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah bahwa dalam pengelolaannya memiliki pola budaya yang relatif sama dengan SDN yang ada di Kota Palangka Raya. Kurikulum yang ada di SDN ini mengacu pada kurikulum yang ditetapkan oleh Departemen Pendidikan Nasional yaitu KTSP dan K13, akan tetapi saya memahami dalam pengelolaan seorang kepala sekolah harus mampu memimpin dan mempengaruhi.¹⁰⁰

Dalam pelaksanaannya diperlukan visi yang jelas. Visi adalah tujuan atau gambaran masa depan yang akan diraih dalam waktu telah ditentukan. Menurut Kepala SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya tentang visi SDN-1 ini sebagai berikut:

siap melaksanakan penyelenggaraan sekolah yang Transparan, Berkualitas, Demokratis, Beriman dan Bertaqwa Kepada Tuhan Yang Maha Esa serta berbudi luhur, serta berbudaya lingkungan yang bersih, sehat, aman dan tertib dan menertapkan nilai-nilai cinta dan peduli lingkungan. Untuk pengembangan budaya organisasi di SDN ini mengacu pada visi di atas. Setiap guru dan karyawan harus memahami visi untuk menjalankan perannya

¹⁰⁰ Hasil wawancara dengan Mide, hari selasa tanggal 8 November 2016 di ruang Kepala SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya

masing-masing¹⁰¹

Menurut guru, visi SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya adalah Siap melaksanakan penyelenggaraan sekolah yang Transparan, Berkualitas, Demokratis, Beriman dan Bertaqwa Kepada Tuhan Yang Maha Esa serta berbudi luhur, serta berbudaya lingkungan yang bersih, sehat, aman dan tertib dan menertapkan nilai-nilai cinta dan peduli lingkungan.¹⁰²

Menurut guru kelas V dalam pelaksanaan budaya organisasi, kami dalam melaksanakan tugas harus mengacu pada visi sekolah agar tugas yang kami laksanakan sesuai dengan harapan¹⁰³

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat dipahami bahwa pelaksanaan budaya organisasi adalah mengacu pada visi yang ada di SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya.

Budaya organisasi yang terdapat di SDN- 1 Sabaru Kota Palangka Raya secara umum dapat dilihat pada visinya yang dipresentasikan dalam kata kunci taqwa, kreatif dan kesiapan menuju masa depan. Visi sekolah tidak akan pernah tercapai tanpa adanya kinerja guru dan karyawan yang baik, oleh karenanya visi SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya harus difahami oleh guru dan karyawan sesuai dengan peranannya masing-masing, dalam rangka pelaksanaan budaya organisasinya.

Nilai-nilai dasar sebagaimana ditetapkan oleh organisasi disadari oleh guru dan karyawan sebagai landasan melaksanakan tugas-tugas

¹⁰¹ Hasil wawancara dengan Mide, hari Selasa tanggal 8 November 2016 di Ruang Kepala SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya

¹⁰² Hasil wawancara dengan Yulianson, hari selasa tanggal 15 November 2016 di ruang guru SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya

¹⁰³ Hasil wawancara dengan Nur Ainah, hari selasa tanggal 8 November 2016 di ruang guru SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya

pendidikan yang menjadi tanggungjawabnya. Mide menyatakan bahwa pelaksanaan nilai-nilai dasar yang ditekankan pada guru dan staf bersumber dari antara lain meliputi : semangat, kebersamaan, keilmuan dan perilaku hidup yang baik.¹⁰⁴

a. Pelaksanaan nilai semangat

Semangat merupakan bagian dari keberhasilan pelaksanaan suatu kegiatan. Berdasarkan serangkaian pengamatan dan informasi yang didapatkan dari wawancara dengan guru dan karyawan diperoleh informasi tentang nilai-nilai yang dilaksanakan oleh Kepala SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya sebagai berikut : (a) pengembangan kualitas dari budaya yang telah terpelihara, (b) pengembangan kuantitas nilai semangat, ditekankan pada upaya peningkatan jumlah personal yang melaksanakan pekerjaan dengan semangat yang tinggi.

Upaya pelaksanaan semangat bekerja juga dilakukan dengan membuat daftar hadir semua kegiatan, memberikan bonus kepada mereka yang memiliki semangat paling baik dibandingkan dengan guru/karyawan lainnya. Semangat juga berimplikasi pada ketegasan, tidak bimbang dan ragu-ragu dalam menghadapi berbagai permasalahan. Pada tataran kognitif, dalam serangkaian wawancara para guru menyatakan secara verbal bahwa optimis dan semangat yang tinggi, sehingga akan bekerja keras untuk menggapainya. Dalam melakukan pekerjaan sehari-hari tekun dan tidak berputus asa, berusaha dengan

¹⁰⁴ Hasil wawancara dengan Mide, tanggal 15 Oktober 2016 di Ruang Kepala SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya

sekuat tenaganya untuk merealisasikan tujuannya. Tugas dan tanggungjawabnya harus diselesaikan sesuai dengan waktu.

Pada tataran empirik semangat bekerja dari para guru dan karyawan dapat dilihat dari kehadirannya dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Berdasarkan rekap absen selama semester 1 tahun pelajaran 2016/2017 ketidakhadiran guru kurang dari 1%, ketidakhadiran tersebut juga karena adanya ijin atau sakit. Semangat guru SD berdasarkan pengamatan juga tampak pada keberadaan guru di sekolah setelah selesainya kegiatan belajar mengajar. Guru mengajar sampai dengan pukul 11.00 WIB, namun demikian para guru rata-rata baru meninggalkan sekolah setelah pukul 12.00 WIB. Kegiatan yang mereka lakukan adalah menyelesaikan administrasi pembelajaran, selain menyusun rencana pembelajaran, juga melengkapi data penilaian terhadap siswa, menata ruang kelas dan mempersiapkan peraga yang akan digunakan pada keesokan harinya.¹⁰⁵

Semangat bekerja dijelaskan oleh sebagai manifestasi dari ajaran berlomba-lomba dalam kebaikan. Perbedaan yang diciptakan untuk tiap-tiap manusia adalah hidayah, sebab dengan demikian tiap-tiap kita memiliki kelebihan yang dapat kita aktualisasikan sebagai bentuk keunggulan pribadi. Orang yang mendapatkan hidayah dari Allah pasti senantiasa akan berlomba-lomba dalam melakukan

¹⁰⁵ Hasil observasi

kebaikan.¹⁰⁶

b. Pelaksanaan nilai kebersamaan

Organisasi merupakan sekumpulan orang yang bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian kebersamaan merupakan unsur budaya organisasi yang perlu mendapat perhatian dan dikembangkan oleh pimpinan organisasi. Melalui bekerja bersama dalam saling bertukar pikiran dan manfaat dari pengalaman yang dimiliki oleh sesama guru dan karyawan, membentuk pranata dan hubungan sosial, menciptakan posisi sosial, serta kesempatan beraktualisasi dan apresiasi diri.

c. Pelaksanaan nilai keilmuan

Pada tataran empirik, nilai keilmuan tidak selalu identik dengan belajar dibangku sekolah, kuliah, karena setiap upaya menambah pengetahuan adalah nilai keilmuan. Upaya pelaksanaan nilai keilmuan dilakukan oleh kepala sekolah melalui penambahan buku dan koran, mewajibkan guru dan karyawan mengikuti kegiatan pengajian rutin, menganjurkan guru melakukan studi lanjut, mengikuti kegiatan IGSDI. Nilai keilmuan juga dikembangkan oleh Kepala Sekolah dari sisi kuantitas dan kualitasnya. Tentang anjuran untuk mengikuti studi lanjut, pada saat ini tercatat ada 2 orang guru SDN - 1 Sabaru Kota Palangka Raya yang mengikuti pendidikan di S2, hal ini menunjukkan upaya pelaksanaan budaya keilmuan yang dilaksanakan SDN-1 Sabaru Kota

¹⁰⁶Hasil wawancara dengan Nur ainah, hari selasa tanggal 8 November 2016 di ruang guru SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya

Palangka Raya berhasil dengan baik.¹⁰⁷

d. Pelaksanaan nilai hidup

Berdirinya SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya selain sebagai bagian dari program pemerintah yang menjadikan pendidikan sebagai kegiatan utamanya, juga didasari kenyataan bahwa sebagian besar masyarakat Sabaru adalah pemeluk agama Islam. Walaupun pada awalnya hanya memberikan pelayanan kepada anak-anak di lingkungan sekitar sekolah, namun pada perkembangannya juga memberikan pelayanan kepada seluruh masyarakat sekecamatan Sabaru, karena hal ini juga bagian dari tujuan SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya untuk menyampaikan hal-hal yang baik serta menjadi panutan baik di sekolah maupun di masyarakat.

Organisasi adalah sebuah sistem, semua komponen yang terkait harus saling mendukung. Struktur organisasi yang ada di SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya tidaklah rumit, namun perilaku yang baik sesama guru dan karyawan adalah kunci keberhasilan melalui perilaku yang baik. Dalam pandangan guru dan karyawan SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya, perilaku yang baik adalah mutu hidup orang beragama yang, melalui keseimbangan kehidupan dunia dan akherat, yang akan melahirkan keseimbangan hidup lahir dan batin.

C. Pembahasan

1. Peranan Kepala Sekolah dalam Mensosialisasikan Budaya Organisasi

¹⁰⁷ Hasil Observasi

Sebaik apapun program yang dibuat tanpa disosialisasikan kepada pihak-pihak yang terkait dengan pelaksanaan program tersebut, maka tidak tertutup kemungkinan dalam pelaksanaannya akan tidak sebagaimana diharapkan. Sosialisasi sebagaimana dikemukakan oleh Broom, bahwa sosialisasi merupakan proses seorang individu mengembangkan diri melalui interaksi dengan orang lain, sehingga memperoleh pengetahuan tentang nilai-nilai yang berlaku pada komunitas tempat tinggalnya, sehingga seseorang memperoleh identitas dan mengembangkan aspirasinya.¹⁰⁸ Melalui sosialisasi dapat dijadikan sarana bagi seorang individu untuk mengembangkan komitmen.

Kegiatan sosialisasi merupakan kegiatan awal tetapi memiliki peranan yang strategis menuju pengembangan budaya organisasi, sebab tanpa sosialisasi, budaya organisasi tidak akan dikenal apalagi dijadikan anggota organisasi tersebut sebagai acuan organisasi dalam melakukan segala aktivitas organisasi. Budaya organisasi sebagaimana dikehendaki oleh pendiri, pengurus atau kesepakatan anggota organisasi tidak akan difahami oleh anggota organisasinya tanpa adanya sosialisasi. Sosialisasi tentang budaya organisasi harus dilaksanakan oleh pemimpin organisasi kepada semua orang yang terkait dengan organisasi tersebut.

Unsur budaya organisasi yang ada di SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya sebagian besar juga menjadi landasan bekerja bagi staf, yaitu guru dan karyawan telah disosialisasikan oleh kepala sekolah

¹⁰⁸ Rohidi, *Pendekatan Sistem Sosial Budaya Dalam Pendidikan*. Semarang: IKIP Press, 1994, h.12

dilaksanakan tiap bulan, juga disampaikan budaya organisasi yang menjadi ciri khas yang membedakannya dengan organisasi lainnya.

Berbagai kegiatan selalu dimanfaatkan dan untuk mensosialisasikan budaya organisasi sebab tanpa adanya sosialisasi, tidak tertutup kemungkinan anggota organisasi akan membawa budaya sendiri dalam aktivitas organisasi. Budaya organisasi diperlukan, karena budaya organisasilah yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lain¹⁰⁹.

Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mensosialisasikan budaya organisasi diarahkan pada bagaimana peranan Kepala Sekolah sehingga staf sekolah, mengenal dan memahami budaya organisasi. Sebagaimana dijelaskan Zanden bahwa sosialisasi sebagai interaksi agar memahami dan memberikan peluang kepada individu untuk mengenal cara berpikir, berperanan dan berkelakuan, sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku.¹¹⁰ Kepala SDN-1 Sabaru kota Palangka Raya merupakan manifestasi dalam membawa para guru dan karyawan mengenal cara berpikir, berperan dan berkelakuan sesuai dengan nilai-nilai yang ditetapkan SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya.

Upaya mensosialisasikan budaya organisasi di SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya juga selaras dengan apa yang dikemukakan oleh Sondang Siagian, bahwa para anggota organisasi perlu memahami budaya

¹⁰⁹ Robbin, *Organizational Theory: Structure, design, Application*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1994, h.480

¹¹⁰ Rohidi, *Pendekatan Sistem ...*, h.13

organisasi di mana ia berada, yang berarti bahwa pimpinan (Kepala Sekolah) perlu menciptakan suatu program sosialisasi sehingga semua staf memahami sejarah organisasi, tradisi-tradisi, kebiasaan-kebiasaan, ritus yang dipraktikkan, simbol status yang digunakan dan gaya berperilaku yang wajar dan diharapkan untuk ditampilkan.¹¹¹

a. Nilai-nilai yang disosialisasikan

Nilai-nilai yang terdapat dalam budaya organisasi harus disosialisasikan Kepala Sekolah kepada guru dan karyawan. Penekanan sosialisasi adalah nilai-nilai yang melandasi guru dan karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Nilai-nilai tersebut adalah: (1) nilai semangat, (2) nilai kebersamaan, (3) nilai keilmuan, (4) nilai hidup muslim *amar ma'ruf nahi munkar*. Kepala Sekolah dan beberapa guru menyatakan bahwa, guru dan karyawan telah memiliki aturan pokok kepegawaian yang ditetapkan oleh pemerintah dalam praktiknya perlu dikembangkan oleh Kepala Sekolah. Pengembangan tersebut diarahkan pada nilai-nilai dasar yang pada realitas sehari-hari perlu dilakukan, tetapi tidak diatur secara eksplisit dalam aturan kepegawaian. Nilai-nilai tersebut perlu disosialisasikan kepada guru dan karyawan. Perlunya sosialisasi mengingat pengetahuan guru dan karyawan tentang hal-hal yang berkaitan dengan budaya organisasi masih sangat terbatas, apalagi pada awal masuk menjadi guru oleh karenanya sangat dibutuhkan penjelasan oleh Kepala Sekolah.

¹¹¹ Sondang Siagian, *Teori Pengembangan Organisasi*. Bandung: Remaja Rosda karya, 1995, h.233

Kegiatan sosialisasi budaya organisasi sebagaimana dilakukan oleh Kepala Sekolah selaras dengan pendapat yang dikemukakan oleh Zanden yang memandang sosialisasi sebagai interaksi yang memberikan peluang kepada individu untuk mengenal cara berpikir, berperanan dan berkelakuan, sehingga dapat berperan secara efektif dalam komunitasnya.¹¹²

Melalui kegiatan sosialisasi diharapkan agar individu menjadi selaras dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Keberhasilan guru dalam bersosialisasi ditunjukkan dengan pengendalian dirinya sesuai dengan norma yang berlaku di SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya. Sosialisasi diarahkan kepada pengetahuan dan pemahaman staf sekolah yang terdiri dari guru dan karyawan terhadap unsur-unsur budaya organisasi yang ada di sekolah. Unsur-unsur budaya organisasi di sekolah perlu diketahui dan difahami oleh guru dan karyawan mengingat guru dan karyawan adalah pelaksana kegiatan yang terjadi di sekolah. Kepada para guru diperlukan pengetahuan dan pemahaman budaya organisasi di sekolah karena guru sebagai pembuat skenario kegiatan pembelajaran. Melalui sosialisasi budaya organisasi di sekolah, muncul adanya kesamaan pemahaman di kalangan guru dan karyawan terhadap budaya organisasi, sehingga dalam melaksanakan tugas sehari-hari memiliki acuan dan langkah yang sama, sebagaimana diharapkan.

¹¹² Rohidi, *Pendekatan Sistem ...*, h.13

Sosialisasi diarahkan kepada pemahaman butir-butir budaya organisasi yang menjadi landasan bekerja, karena beberapa alasan, antara lain: nilai semangat, perlu diwujudkan oleh guru dan karyawan dalam bekerja tidak hanya asal selesai tetapi diupayakan dengan hasil yang maksimal, dapat diukur mulai dari persiapan dan pelaksanaannya. Nilai kebersamaan perlu diwujudkan melalui bagaimana dapat bekerjasama dengan teman sejawat dalam melakukan pekerjaan. Nilai keilmuan dapat dilakukan dengan kegemarannya membaca, atau bahkan mengikuti studi lanjut ke S2. Sedangkan *amar ma'ruf nahi munkar* dimaksudkan bagaimana seorang guru mengingatkan teman lain dalam meningkatkan prestasi, atau mengingatkan yang melakukan kesalahan, dengan demikian terjadi kesamaan langkah.

Sosialisasi yang dilakukan oleh kepala sekolah tentang nilai-nilai budaya organisasi tidak hanya pada butir-butirnya saja, melainkan juga bagaimana butir-butir nilai budaya organisasi tersebut diterjemahkan dalam kegiatan sehari-hari.

Serangkaian wawancara dengan Kepala Sekolah, guru dan karyawan, nilai-nilai dasar dalam bekerja antara lain dijabarkan sebagai berikut: (1) nilai semangat dapat dijabarkan antara lain pada kegiatan sehari-hari guru dan karyawan berupa: datang ke sekolah tepat waktu, membuat persiapan dengan cermat, berada di lingkungan sekolah sesuai dengan ketentuan kepegawaian yang ditetapkan, tidak mudah putus asa menghadapi permasalahan, (2) nilai kebersamaan, antara lain dapat

dijabarkan dalam kegiatan sehari-hari berupa: menengok teman yang sedang sakit atau ada hajat tertentu, bersama-sama mengikuti pengajian, mengikuti kegiatan kelompok kerja guru (KKG), melakukan diskusi setelah kegiatan pembelajaran selesai, mengadakan musyawarah dalam menyusun perangkat pembelajaran, mengikuti kegiatan kekeluargaan, mengikuti kegiatan isra mi;raj, maulid nabi, halal bihalal dan natal bersama, serta beberapa kegiatan lainnya. (3) nilai keilmuan, antara lain dijabarkan dan direalisasikan melalui kegiatan: bertanya dan bermusyawarah dalam menyusun persiapan pembelajaran, mengikuti kegiatan Kelompok Kerja Guru, mengikuti kegiatan ilmiah, mengikuti kegiatan studi lanjut, kegemaran membaca di perpustakaan, penyediaan buku-buku bacaan oleh Kepala Sekolah. (4) nilai hidup muslim *amar ma'ruf nahi munkar*, antara lain dijabarkan dalam kegiatan mengingatkan teman lain yang bertindak tidak sesuai dengan norma agama, menolong teman sejawat yang membutuhkan pertolongan.

b. Cara mensosialisasikan budaya organisasi

Sosialisasi budaya organisasi di sekolah dilakukan dengan berbagai cara, antara lain melalui rapat-rapat, edaran, pembinaan rutin/insidental yang dilakukan oleh Kepala sekolah. Sosialisasi budaya organisasi tidak hanya dapat dilakukan oleh Kepala Sekolah, tetapi juga dapat dilakukan oleh guru dan karyawan sebagaimana disampaikan beberapa guru dalam wawancara, bahwa kegiatan rutin yang diselenggarakan setiap satu bulan sekali yang diselenggarakan oleh

KKG yang menjadi landasan guru dan karyawan bekerja. Semangat bekerja, kebersamaan, selalu meningkatkan ilmu dan saling tolong menolong dalam kebaikan, merupakan beberapa nilai-nilai yang perlu dikembangkan dalam bekerja. Mengenai cara mensosialisasikan budaya organisasi oleh Kepala Sekolah, sepanjang pengamatan peneliti dan pernyataan Kepala Sekolah dalam wawancara, dapat dikatakan sebenarnya tidak ada format khusus mensosialisasikan nilai-nilai budaya organisasi, tetapi itu merupakan bagian dari materi yang disampaikan dalam forum rapat, dan pembinaan guru dan karyawan.

Peranan Kepala Sekolah dalam mensosialisasikan budaya organisasi untuk staf sangat besar, karena guru dan karyawan SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya menyerahkan pembinaannya diserahkan sepenuhnya kepada kepala sekolah. Kegiatan yang dimanfaatkan oleh Kepala Sekolah dalam mensosialisasikan budaya organisasi bagi staf antara lain; rapat-rapat sekolah, dan secara tidak langsung pada hakikatnya kegiatan sehari-hari kepala baik yang berupa ucapan, maupun tindakan sekolah di lingkungan SDN-1 Sabaru dapat dipandang sebagai upaya mensosialisasikan budaya organisasi. Cara yang digunakan tersebut disesuaikan dengan materi budaya organisasi yang akan disosialisasikan kepada staf.

Adapun penjelasan dari masing-masing cara tersebut adalah sebagai berikut:

1) Rapat-rapat Sekolah

Rapat sekolah merupakan kegiatan yang ditetapkan untuk membahas suatu rencana atau program tertentu, dengan demikian agenda materi yang dibahas jelas. Namun demikian rapat juga merupakan waktu yang sangat tepat untuk menyampaikan segala informasi, serta pemikiran Kepala Sekolah yang akan dilaksanakan. Pada forum tersebut Kepala Sekolah biasanya menyampaikan rencana kerja serta langkah-langkahnya sangat dibutuhkan oleh staf sekolah agar mereka memiliki pemahaman yang sama dalam melaksanakan tugas-tugas sekolah. Sosialisasi tidak harus materi yang sifatnya baru, tetapi dapat juga untuk mengingatkan staf. Sosialisasi sebagai upaya untuk menyampaikan informasi dan program yang akan atau harus dilaksanakan oleh staf. Sesuai dengan sifatnya sosialisasi dapat dilakukan secara resmi, maupun tidak resmi. Pada kesempatan rapat, biasanya Kepala Sekolah juga dapat disisipkan materi yang sifatnya pesan-pesan nilai-nilai tertentu.

Pertemuan antara kepala sekolah dan staf dilaksanakan secara rutin, dalam jangka waktu tertentu, misalnya rapat tahunan, semesteran atau bahkan mingguan senantiasa dimanfaatkan oleh Kepala Sekolah untuk menyampaikan berbagai hal baik berkaitan dengan kegiatan SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya, Sifat pertemuan dapat informatif dan evaluatif. Rapat yang bersifat informatif dapat dilaksanakan setiap saat apabila dipandang perlu karena adanya informasi yang harus disampaikan, misalnya

penyampaian informasi baru, yang berasal dari Dinas Pendidikan.

Sementara yang bersifat evaluatif dilaksanakan setiap selesainya suatu kegiatan, misalnya rapat evaluasi tentang masalah-masalah yang berkaitan dengan pembelajaran dilaksanakan pada hari Sabtu, setelah selesainya kegiatan belajar mengajar. Rapat ini dimanfaatkan sebagai (1) evaluasi kegiatan selama 1 minggu, (2) pembahasan persiapan kegiatan minggu depan. Kegiatan mensosialisasikan budaya organisasi, tidak hanya sekedar menginformasikan hal-hal yang perlu diketahui oleh para guru dan karyawan, melainkan memberikan penekanan kepada guru agar informasi, khususnya nilai-nilai dasar dalam bekerja difahami oleh para guru dan benar-benar dapat dijadikan landasan dalam bekerja. Pemahaman dan pelaksanaan nilai-nilai dasar dalam bekerja pada hakikatnya adalah tindak lanjut dari pernyataan yang ditanda tangani oleh guru/karyawan ketika diterima sebagai karyawan SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya, sebagai bentuk kontrak kesediaan guru dan karyawan dalam melaksanakan nilai-nilai dasar yang merupakan bagian dari budaya organisasi.

Rapat-rapat yang dapat dimanfaatkan untuk mensosialisasikan budaya organisasi, antara lain: rapat awal tahun pelajaran, rapat semesteran, rapat akhir tahun, rapat khusus menghadapi suatu kegiatan, misalnya akan adanya lomba, akreditasi, atau kegiatan lainnya.

2) Pembinaan Rutin Kepala Sekolah

Setiap hari Senin setelah upacara bendera Kepala Sekolah memberikan pembinaan kepada guru dan karyawan. Berdasarkan catatan pada buku notulen rapat, dan pernyataan yang disampaikan oleh Kepala Sekolah, bahwa kegiatan ini juga dimanfaatkan sebagai untuk mengadakan evaluasi kegiatan selama seminggu yang lalu. Evaluasi yang menonjol adalah tentang hal-hal yang berkaitan dengan nilai-nilai semangat bekerja, kebersamaan dan *amar ma'ruf nahi munkar*. Apabila pada minggu lalu terdapat hal yang kurang, maka ditekankan agar diperbaiki.

3) Perilaku sehari-hari Kepala Sekolah

Berdasarkan hasil wawancara dengan guru bahwa kepala SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya telah memberikan contoh yang baik seperti sekolah ini mendapatkan anugerah Adiwiyata karena prestasi yang telah diraih.¹¹³ Kepala Sekolah dilingkungan sekolah harus dapat berlaku *ing ngarso sung tuladha, ing madya mangun karsa tutwuri handayani*. Nilai-nilai dasar budaya organisasi tidak cukup hanya disampaikan Kepala Sekolah untuk dilaksanakan oleh guru dan karyawan, Kepala Sekolah yang merupakan bagian dari sekolah bahkan harus menjadi contoh. *Ing ngarso sung tuladha*, mengandung makna bahwa seorang pemimpin harus menjadi contoh

¹¹³ Hasil wawancara dengan Yulianson, hari selasa tanggal 15 November 2016 di ruang guru SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya

bagi para guru, karyawan, bahkan seluruh warga sekolah dalam pemikiran, perkataan dan perbuatan. *Ing madya mangun karsa*, mengandung makna bahwa Kepala Sekolah harus bersama-sama dengan warga sekolah membangkitkan semangat untuk dapat mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Sementara *tutwuri handayani* mengandung makna bahwa seorang kepala sekolah harus memberikan bimbingan, dan menindaklanjuti berbagai hal dan kegiatan yang telah dilakukan guru dan karyawan, termasuk menetapkan *reward and punishment*. Berdasarkan serangkaian wawancara dengan para guru reward yang diberikan oleh Kepala Sekolah tidak semata-mata berupa barang, tetapi dapat berupa pujian. Sementara hukuman yang diberikan selama ini, masih berupa pembinaan secara lisan, karena selama ini belum pernah terjadi kasus yang dipandang berat.

Perilaku keseharian Kepala Sekolah pada hakikatnya adalah sosialisasi budaya organisasi kepada staf. Apa yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dianggap sebagai hal yang dianjurkan, bahkan dapat ditiru oleh guru, karyawan bahkan oleh siswa. Misalnya terlambatnya Kepala Sekolah hadir di sekolah, akan memberikan kesan kepada guru dan karyawan bahwa guru dan karyawan juga dapat melakukan hal yang sama.

Tertibnya Kepala Sekolah dalam menyusun administrasi, pada hakikatnya adalah sosialisasi budaya tertib kepada para guru

dan karyawan. Kegiatan Kepala Sekolah sehari-hari dalam menyusun rencana kegiatan, membuat laporan setiap kegiatan, menetapi jam kerja sebagaimana ketentuan, pada hakikatnya adalah sosialisasi nilai-nilai kepada guru dan karyawan. Administrasi kegiatan yang tertib yang dilaksanakan oleh Kepala Sekolah akan dilakukan pula oleh guru dan karyawan. Pada sisi lain, Kepala Sekolah akan mudah menunjukkan contoh apa yang telah dilakukannya, agar dilakukan pula oleh guru.

Wawancara dengan beberapa guru menyatakan bahwa Kepala Sekolah tidak hanya sekedar bicara tanpa dapat memberikan contoh. Sebelum memerintahkan guru untuk semangat dalam bekerja, Kepala Sekolah telah menunjukkan semangatnya dalam bekerja.

Peranan Kepala Sekolah sebagaimana dikemukakan oleh guru dan karyawan di atas selaras dengan apa yang dikemukakan oleh Pidarta, bahwa Kepala Sekolah harus mampu menciptakan iklim yang kondusif melalui pengkoordinasian seluruh tugas yang ada di sekolah.¹¹⁴

2. Peranan Kepala Sekolah dalam Memelihara Budaya Organisasi

Tak ada satu organisasi pun yang tidak memiliki keinginan untuk mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya. Organisasi juga menginginkan kepribadiannya yang khas, melalui budayanya. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya telah

¹¹⁴ Pidarta Made, *Landasan Kependidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 1997, h.289

berupaya melakukan berbagai upaya sebagaimana teori yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian, yang antara lain menyatakan budaya organisasi memerlukan 'institusionalisasi' dalam arti harus ada upaya sadar untuk melestarikan budaya organisasi yang ada, melalui penetapan aturan-aturan tertentu.¹¹⁵ Upaya 'institusionalisasi' budaya organisasi bagi staf di SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya dilakukan melalui berbagai upaya, antara lain; (1) melalui aturan kepegawaian yang harus ditanda tangani oleh setiap pegawai baru, (2) pembinaan rutin yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Pemeliharaan budaya organisasi di SDN - 1 Sabaru Kota Palangka Raya sangat erat hubungannya dengan efektivitas organisasi SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya sebagaimana teori yang dikemukakan oleh Sondang Siagian, yaitu untuk : (1) menumbuhkan semangat kebersamaan staf, (2) meningkatkan rasa memiliki organisasi.¹¹⁶ Di SDN - 1 Sabaru Kota Palangka Raya, juga ditekankan pada peningkatan nilai keilmuan dan perilaku hidup muslim.

Memelihara budaya organisasi memiliki makna bahwa budaya organisasi yang ada dapat menjadi landasan bekerja bagi para guru dan karyawan. Budaya organisasi yang telah disosialisasikan oleh Kepala Sekolah sebagaimana telah ditetapkan dalam butir-butir visi dijaga eksistensinya.

Langkah yang dilakukan oleh kepala SDN-1 Sabaru kota Palangka

¹¹⁵ Sondang Siagian, *Teori Penembangan...* h.233

¹¹⁶ *ibid*

Raya dalam memelihara budaya organisasi untuk staf adalah dengan mengupayakan tetap dilaksanakan nilai-nilai dasar berupa semangat, kebersamaan, keilmuan dan perilaku yang baik yaitu mengajak berbuat baik dan mencegah berbuat jahat dalam konsep agama Islam *amar ma'ruf nahi munkar*. Beberapa cara pemeliharaan budaya organisasi di SDN - 1 Sabaru Kota Palangka Raya antara lain dilakukan melalui :

a. Supervisi

Sebagian guru SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya memaknai supervisi sebagai kegiatan penilaian yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru atas administrasi dan kegiatan membimbing siswa yang dilakukannya. Ketika jadwal supervisi disampaikan kepada guru, maka mereka akan mempersiapkan lebih baik dibandingkan dengan hari-hari lain ketika tidak disupervisi. Namun sebagian guru lainnya memaknai supervisi sebagai kegiatan rutin untuk mendapatkan masukan bagi perbaikan kinerjanya. Jadwal kegiatan supervisi dilakukan satu kali dalam satu semester.

b. Monitoring kegiatan

Monitoring kegiatan guru dan karyawan dilakukan setiap saat, monitoring dapat direncanakan secara tertulis atau tidak. Melalui kegiatan monitoring Kepala Sekolah dapat mengetahui secara langsung kegiatan pembelajaran dan pekerjaan lainnya yang dilakukan guru dan karyawan. Wawancara penulis dengan salah seorang guru menyatakan bahwa kadangkala Kepala Sekolah melakukan pengamatan ketika kami

melakukan pembelajaran, apabila terjadi kesalahan langsung ditegur, misalnya keterlambatan masuk ke dalam kelas.¹¹⁷

Adapun nilai-nilai dasar dalam bekerja yang perlu dipelihara sebagai landasan bekerja bagi guru dan karyawan adalah:

1) Pemeliharaan nilai semangat

Upaya yang dilakukan oleh Kepala SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya dalam memelihara budaya organisasi, berdasarkan pengamatan dan serangkaian wawancara antara lain dilakukan dengan (1) pembinaan insidental dan (2) pembinaan rutin. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut: Pembinaan insidental merupakan upaya pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah setiap saat dibutuhkan. Pembinaan insidental dapat bersifat umum, dan dapat juga bersifat khusus. Pembinaan insidental yang bersifat umum, adalah pembinaan insidental yang dilakukan kepada seluruh guru dan karyawan. Pembinaan ini dapat berangkat dari kasus yang dilakukan oleh seoran guru atau karyawan, agar di kemudian hari tidak dilakukan oleh guru/karyawan lain, maka dilakukan pembinaan umum. Pembinaan umum juga dapat dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja yang secara umum dinilai perlu motivasi. Pembinaan insidental dapat dilakukan secara khusus, pembinaan ini dilakukan apabila ada guru/karyawan yang bekerja

¹¹⁷Hasil wawancara dengan Yulianson, hari selasa tanggal 15 November 2016 di ruang guru SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya

tidak sesuai dengan budaya organisasi yang ada di SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya, misalnya seorang guru yang kurang bersemangat dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran, tidak kompak dengan teman sejawatnya, atau mungkin mengeluarkan pernyataan yang dapat merugikan SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya. Pembinaan rutin adalah pembinaan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah kepada guru dan karyawan, walaupun ada, atau tidak adanya kasus yang dipandang perlu ditindaklanjuti. Pembinaan rutin ini dilakukan untuk memberikan informasi, menerima masukan dan mengadakan evaluasi bersama atas kegiatan yang dilakukan dalam jangka waktu tertentu. Secara rutin kegiatan ini dilakukan setiap 2 minggu sekali.

Nilai semangat juga terkait dengan keikhlasan dalam bekerja. pada dasarnya keikhlasan dalam bekerja merupakan kesadaran dari masing-masing pribadi dalam melakukan setiap amalan, namun demikian kesadaran sebagaimana dimaksud dapat terjadi karena adanya pembinaan secara rutin dan lingkungan yang mendukung. Anjuran tentang keikhlasan dalam bekerja tidak hanya didapat para guru dari pembinaan rutin mingguan kepala sekolah, tetapi juga dalam pengajian rutin yang dilaksanakan setiap hari minggu.

Berdasarkan serangkaian pengamatan dan hasil wawancara dapat diidentifikasi perwujudan nilai semangat yang ditekankan dan terpelihara dan dilakukan oleh guru dan karyawan antara lain:

- a) Datang ke sekolah tepat waktu, hal dimaksudkan untuk menghindari kekecewaan orang tua bahwa anaknya benar-benar mendapatkan pelayanan yang baik.
- b) Lengkapya persiapan mengajar, seperti: RPP, Program Semester dan Program Tahunan
- c) Penataan tempat belajar sebelum dan setelah usia pembelajaran.
- d) Frekuensi izin sangat rendah dari rerata daftar hadir, kurang dari 2% guru yang tidak hadir.

Hal-hal sebagaimana digambarkan adalah sebagian kecil dari sekian banyak kegiatan yang dilakukan oleh guru dan karyawan sebagai manifestasi dari nilai semangat dan keikhlasan dalam bekerja.

2) Pemeliharaan nilai kebersamaan

Sebuah sekolah membutuhkan kebersamaan dari guru dan karyawannya dalam melakukan kegiatannya. Sebagaimana dikemukakan oleh Sergiovani bahwa pada sebuah organisasi perlu dibangun kebersamaan dan keteraturan oleh pemimpinnya.¹¹⁸ Serangkaian wawancara dengan guru dan Kepala Sekolah, antara lain dikatakan bahwa seorang Kepala Sekolah tidak mungkin mengerjakan sendiri tugas-tugas sekolah, maka perlu dukungan dan kebersamaan dari guru dan karyawan. Demikian juga antar guru dan karyawan harus terbangun kebersamaan, baik dilingkungan sekolah,

¹¹⁸ Sergiovani, *The Principalshi, a Reflective, Practice, Perspective*. Boston: Aliiyn Bacon Inc., 1984, h.14

maupun luar sekolah. hal ini menunjukkan bahwa ada kebersamaan yang terbangun antara guru dan karyawan untuk mendukung program yang direncanakan oleh perhimpunan, Kepala Sekolah atau bersama-sama dengan guru dan karyawan.

Berdasarkan serangkaian pengamatan dan wawancara kebersamaan guru dan karyawan antara lain tampak pada:

- a) Bersama-sama berkunjung apabila ada guru atau karyawan yang terkena musibah atau punya hajat tertentu.
- b) Bersama-sama dalam mengikuti pengajian rutin, setiap hari minggu.
- c) Adanya pertemuan kekeluargaan setiap 2 bulan sekali, yang bertempat di salah satu guru atau karyawan, secara bergiliran.
- d) Menyusun persiapan mengajar baik persiapan berupa program tahunan, semesteran, kegiatan bulanan, atau mingguan, khususnya untuk kelompok kelas yang sama.
- e) Adanya kegiatan halal bil halal stiap tahun.
- f) Bersama-sama membimbing siswa setiiap menghadapi lomba atau kegiatan yang diikuti siswa.

Peranan Kepala Sekolah dalam memelihara budaya kebersamaan tampak pada keberadaannya pada kegiatan yang diikuti pula oleh Kepala Sekolah. Kehadiran Kepala Sekolah tidak hanya memberikan arti tersendiri bagi guru dan karyawan, tetapi juga juga penilaian tersendiri bahwa Kepala Sekolah secara riil melakukan

upaya agar tetap terpeliharanya kebersamaan di SDN - 1 Sabaru Kota Palangka Raya.

3) Pemeliharaan nilai keilmuan

Nilai keilmuan para guru tidak hanya sekedar pada tataran kognitif yang menyatakan pentingnya peningkatan ilmu, menuntut ilmu seumur hidup, atau Allah akan meninggikan derajat orang yang berilmu, tetapi secara empirik tampak dengan adanya dua orang guru yang melanjutkan studinya.

Berdasarkan data di SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya, mereka menyampaikan bahwa mencari ilmu adalah kewajiban semua orang, sehingga guru-guru diberi kesempatan seluas-luasnya untuk mencari ilmu dengan melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi.

Menurut penuturan para guru, pada berbagai kesempatan pembinaan Kepala Sekolah disinggung tentang undang-undang nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen yang menyatakan bahwa seorang guru SD harus berpendidikan sarjana. Dengan semangat dan nilai keilmuan yang tertanam dalam diri guru mereka mengikuti pendidikan S2, walaupun hal tersebut belum memenuhi sebagaimana ketentuan undang-undang, namun mereka yakin suatu ketika mereka akan dapat menempuh pendidikan sarjana.

Peranan Kepala Sekolah dalam memelihara budaya keilmuan dapat dilihat pada penekanan dalam kesempatan rapat-rapat, atau kesempatan non formal, sebagaimana dinyatakan oleh Munawati

yang menirukan pernyataan Kepala Sekolah, bahwa walaupun guru SD tidak boleh ketinggalan informasi, apalagi menurut Undang-undang tentang guru dan dosen, bahwa guru SD pun harus sarjana.¹¹⁹ Sebagai tindak lanjut dari pernyataan dan perannya dalam memelihara budaya keilmuan, tampak beberapa kegiatan guru sebagai manifestasi dari terpeliharanya nilai keilmuan, beberapa guru yang dimintai konfirmasinya menyatakan, bahwa ada beberapa kegiatan yang mendapat perhatian dari Kepala Sekolah dalam pelaksanaannya, kegiatan tersebut antara lain:

- a) Diskusi yang dilakukan oleh guru dalam penyusunan perangkat pembelajaran.
- b) Para guru mengikuti kegiatan yang dilakukan oleh IGSD.
- c) Kepala sekolah menyediakan/berlangganan koran.
- 4) Pemeliharaan perilaku hidup muslim *amar ma'ruf nahi munkar*

Pada hakikatnya perilaku hidup yang baik merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan sehari-hari, namun demikian pengaruh masuknya budaya yang cenderung hedonisme, tetapi perilaku hidup yang baik pada guru dan karyawan tetap dipelihara. Sekolah menekankan perilaku yang baik kepada guru dan staf di SD melalui berbagai cara. Pemeliharaan perilaku yang baik oleh Kepala SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya, selaras dengan visi dan tujuan awal.

¹¹⁹ Hasil wawancara dengan Andre, hari Selasa tanggal 15 November 2016 di Pos Satpam SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya

Berkaitan dengan upaya memelihara budaya organisasi, Bogdan memberikan saran agar Kepala Sekolah, sebagai pemimpin pendidikan memiliki kemampuan untuk: (1) membangkitkan dan memupuk kepercayaan diri para guru dan staf sekolah, (2) membina dan memupuk kerjasama dalam mengajukan dan melaksanakan program supervisi, (3) mendorong dan membimbing guru serta segenap staf sekolah agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggungjawab berpartisipasi secara aktif pada setiap usaha sekolah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹²⁰

Berdasarkan serangkaian pengamatan dan wawancara kepada guru SD tampak bahwa upaya mempertahankan keutuhan organisasi tidak hanya sekedar dilakukan dengan berlindung dibalik aturan yang ditetapkan oleh perhimpunan. Kegiatan yang dilakukan di luar jam kerja ternyata lebih tepat dimanfaatkan untuk kepentingan keutuhan organisasi. pertemuan guru-guru dengan orang tua murid, supervisi, bimbingan kepala SD, merupakan sarana yang efektif untuk keutuhan organisasi. Keutuhan organisasi SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya, berawal dari unit-unit pengelola kegiatannya.

3. Peranan Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Budaya Organisasi

Pengembangan budaya organisasi staf diperlukan dalam rangka peningkatan kinerja dan peningkatan kepercayaan masyarakat. Budaya suatu sekolah merupakan tingkat lebih mendalam dari asumsi dasar dan

¹²⁰Bogdan, *School Administrator. Challenge and Opportunity for leadership*. Iowa: Mc Brown Company, 1988, h.29

kepercayaan yang dirasakan bersama, oleh para anggota, bekerja tanpa disadari, dan menjelaskan pandangan organisasi tentang dirinya dan lingkungannya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah bahwa dalam pengelolaannya memiliki pola budaya yang relatif sama dengan SDN yang ada di Kota Palangka Raya. Kurikulum yang ada di SDN ini mengacu pada kurikulum yang ditetapkan oleh Departemen Pendidikan Nasional yaitu KTSP dan K13, akan tetapi saya memahami dalam pengelolaan seorang kepala sekolah harus mampu memimpin dan mempengaruhi.¹²¹

Dalam pelaksanaannya diperlukan visi yang jelas. Visi adalah tujuan atau gambaran masa depan yang akan diraih dalam waktu telah ditentukan. Menurut Kepala SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya tentang visi SDN-1 ini sebagai berikut:

siap melaksanakan penyelenggaraan sekolah yang Transparan, Berkualitas, Demokratis, Beriman dan Bertaqwa Kepada Tuhan Yang Maha Esa serta berbudi luhur, serta berbudaya lingkungan yang bersih, sehat, aman dan tertib dan menertapkan nilai-nilai cinta dan peduli lingkungan. Untuk pengembangan budaya organisasi di SDN ini mengacu pada visi di atas. Setiap guru dan karyawan harus memahami visi untuk menjalankan perannya masing-masing¹²²

Menurut guru, visi SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya adalah Siap melaksanakan penyelenggaraan sekolah yang Transparan, Berkualitas, Demokratis, Beriman dan Bertaqwa Kepada Tuhan Yang Maha Esa serta berbudi luhur, serta berbudaya lingkungan yang bersih, sehat, aman dan tertib dan menertapkan nilai-nilai cinta dan peduli lingkungan.¹²³

¹²¹ Hasil wawancara dengan Mide, hari Selasa tanggal 8 November 2016 di ruang Kepala SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya

¹²² Hasil wawancara dengan Mide, hari Selasa tanggal 8 November 2016 di Ruang Kepala SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya

¹²³ Hasil wawancara dengan Yulianson, hari Selasa tanggal 15 November 2016 di ruang guru SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya

Menurut guru kelas V dalam melaksanakan budaya organisasi, kami dalam melaksanakan tugas harus mengacu pada visi sekolah agar tugas yang kami laksanakan sesuai dengan harapan¹²⁴

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat dipahami bahwa pelaksanaan budaya organisasi adalah mengacu pada visi yang ada di SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya.

Budaya organisasi yang terdapat di SDN- 1 Sabaru Kota Palangka Raya secara umum dapat dilihat pada visinya yang dipresentasikan dalam kata kunci taqwa, kreatif dan kesiapan menuju masa depan. Visi sekolah tidak akan pernah tercapai tanpa adanya kinerja guru dan karyawan yang baik, oleh karenanya visi SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya harus difahami oleh guru dan karyawan sesuai dengan peranannya masing-masing, dalam rangka pelaksanaan budaya organisasinya.

Budaya suatu sekolah merupakan tingkat lebih mendalam dari asumsi dasar dan kepercayaan yang dirasakan bersama, oleh para anggota, bekerja tanpa disadari, dan menjelaskan pandangan organisasi tentang dirinya dan lingkungannya. Berdasarkan pengamatan dan wawancara yang dilakukan dapat dikemukakan bahwa pengembangan nilai-nilai yang baik yang dilakukan oleh kepala SDN – 1 Sabaru Kota Palangka Raya, diarahkan kepada:

Pertama, tetap menjaga ciri khas SD, melalui penerapan kurikulum yang disusun oleh pusat kurikulum nasional yang ditetapkan oleh Departemen Pendidikan Nasional. Ciri khas ini tidak hanya berimplikasi pada materi yang diberikan kepada siswa tetapi juga pada perilaku yang

¹²⁴ Hasil wawancara dengan Nur Ainah, hari selasa tanggal 8 November 2016 di ruang guru SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya

harus dilakukan oleh guru untuk menyampaikan pesan-pesan kebaikan. Perilaku guru di lingkungan sekolah dan di luar sekolah harus menjadi teladan. Perilaku guru tidak hanya sekedar mewakili pribadinya, tetapi juga akan dinilai sebagai guru SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya.

Kedua, mengadakan kegiatan yang dapat dimanfaatkan sebagai ”unjuk kebolehan” dalam berbagai kegiatan, misalnya berbagai lomba dalam rangka hari Pendidikan Nasional atau even lainnya. Budaya organisasi harus dikembangkan agar terdapat kesan di masyarakat ‘ inilah SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya.’ Sekilas orang melihat akan segera mengetahui bahwa itulah SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya.

Ketiga, sangat menekankan kepada para guru dan karyawan untuk mengikuti kegiatan KKG, hal ini dimaksudkan agar para guru dan karyawan mendapat pencerahan batin menuju semangat, keikhlasan dan keilmuan dan perilaku yang baik.

Keempat, antara guru dan karyawan perlu saling mendorong dan mengingatkan untuk mengajak berbuat kebaikan dan mengingatkan teman apabila melakukan perilaku yang melanggar aturan kepegawaian dan aturan organisasi.

Pelaksanaan budaya staf juga dilakukan seperti halnya yang disarankan oleh Kotter melalui (1) Menyelaraskan manusia melalui kegiatan mengkomunikasikan arahan bagi kerjasama di seluruh tingkatan organisasi, sehingga mempengaruhi tim untuk memahami visi dan

strategi.¹²⁵ Kegiatan ini diwujudkan melalui kegiatan kerjasama antara personal, melalui kegiatan yang melibatkan berbagai unsur, baik kepala sekolah, guru dan karyawan SDN – 1 Sabaru Kota Palangka Raya, serta (2) Memotivasi dan menginspirasi staf melalui peningkatan sumberdaya manusia melalui studi lanjut bagi para guru yang belum memiliki ijazah sesuai dengan ketentuan undang-undang. (3) Menghasilkan perubahan, baik yang berupa produk baru sebagaimana diinginkan masyarakat, melalui peningkatan berbagai fasilitas dan mengikuti berbagai kegiatan lomba sehingga memungkinkan SDN - 1 Sabaru Kota Palangka Raya makin kompetitif.

Dalam rangka pencapaian tujuan tersebut beberapa hal yang dapat dipandang sebagai upaya Kepala Sekolah mengembangkan budaya organisasi staf dilakukan untuk tujuan sebagaimana dikemukakan oleh Sondang Siagian yang berupa pemberdayaan individu dan pengakuan kinerja. Pemberdayaan individu dilakukan melalui penyampaian jenis kegiatan yang dapat dilakukan sebagai manifestasi pengembangan budaya organisasi yang telah terpelihara.¹²⁶ Arah pelaksanaan budaya organisasi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah SD, diarahkan kepada peningkatan kualitas dan kuantitas. Peningkatan kuantitas dimaksudkan bahwa unsur budaya organisasi yang baru dilaksanakan oleh sebagian dari guru dan karyawan, dikembangkan agar dapat dilaksanakan oleh seluruh guru dan

¹²⁵ Kotter, *Corporate Culture and performance*. New York: the free Press., 1990, h.45

¹²⁶ Sondang Siagian, *Teori Pengembangan...* h.235

karyawan.

Pada sisi lain peningkatan kuantitas juga dapat disampaikan kegiatan baru yang dianggap akan menjadi bagian dari budaya organisasi. Sementara pengembangan budaya organisasi ditinjau dari sisi kualitas, ditekankan pada frekuensi dan mutu dari pelaksanaan unsur budaya organisasi yang ada.

a. Pelaksanaan nilai semangat

Semangat merupakan bagian dari keberhasilan pelaksanaan suatu kegiatan. Berdasarkan serangkaian pengamatan dan informasi yang didapatkan dari wawancara dengan guru dan karyawan diperoleh informasi tentang nilai-nilai yang dilaksanakan oleh Kepala SDN - 1 Sabaru Kota Palangka Raya sebagai berikut : (a) pengembangan kualitas dari budaya yang telah terpelihara, (b) pengembangan kuantitas nilai semangat, ditekankan pada upaya peningkatan jumlah personal yang melaksanakan pekerjaan dengan semangat yang tinggi.

Upaya pelaksanaan semangat bekerja juga dilakukan dengan membuat daftar hadir semua kegiatan, memberikan bonus kepada mereka yang memiliki semangat paling baik dibandingkan dengan guru/karyawan lainnya. Semangat juga berimplikasi pada ketegasan, tidak bimbang dan ragu-ragu dalam menghadapi berbagai permasalahan. Pada tataran kognitif, dalam serangkaian wawancara para guru menyatakan secara verbal bahwa optimis dan semangat yang tinggi, sehingga akan bekerja keras untuk menggapainya. Dalam melakukan

pekerjaan sehari-hari tekun dan tidak berputus asa, berusaha dengan sekuat tenaganya untuk merealisasikan tujuannya. Tugas dan tanggungjawabnya harus diselesaikan sesuai dengan waktu.

Pada tataran empirik semangat bekerja dari para guru dan karyawan dapat dilihat dari kehadirannya dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Berdasarkan rekap absen selama semester 1 tahun pelajaran 2016/2017 ketidakhadiran guru kurang dari 1%, ketidakhadiran tersebut juga karena adanya ijin atau sakit. Semangat guru SD berdasarkan pengamatan juga tampak pada keberadaan guru di sekolah setelah selesainya kegiatan belajar mengajar. Guru mengajar sampai dengan pukul 11.00 WIB, namun demikian para guru rata-rata baru meninggalkan sekolah setelah pukul 12.00 WIB. Kegiatan yang mereka lakukan adalah menyelesaikan administrasi pembelajaran, selain menyusun rencana pembelajaran, juga melengkapi data penilaian terhadap siswa, menata ruang kelas dan mempersiapkan peraga yang akan digunakan pada keesokan harinya.

Pelaksanaan nilai semangat tumbuh menjadi semangat untuk memunculkan SDN - 1 Sabaru Kota Palangka Raya dalam berbagai kegiatan. Semangat dan pengabdian menurut keterangan beberapa guru bahwa setiap kita adalah pemimpin di muka bumi ini, yang akan dimintai pertanggungjawabannya, oleh karena tidak ada alasan untuk tidak bekerja dengan baik, memiliki pemikiran, tunduk dan rasa takut, harapan dan keinginan, tetapi harus direalisasikan melalui ekspresi akal

dan fisik. Bekerja adalah kewajiban, walaupun didalamnya terdapat hak.

b. Pelaksanaan nilai kebersamaan

Organisasi merupakan sekumpulan orang yang bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian kebersamaan merupakan unsur budaya organisasi yang perlu mendapat perhatian dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi. Melalui bekerja bersama dalam saling bertukar pikiran dan manfaat dari pengalaman yang dimiliki oleh sesama guru dan karyawan, membentuk pranata dan hubungan sosial, menciptakan posisi sosial, serta kesempatan beraktualisasi dan apresiasi diri.

c. Pelaksanaan nilai keilmuan

Perubahan individu guru dan karyawan merupakan akar penggerak dari terjadinya perubahan yang terjadi di sekolah. Pemahaman dan keyakinan para guru dan karyawan dalam hal perubahan, secara fundamental adalah sebagaimana tersirat dalam surat Ar-Raad ayat 11, :



Artinya : "...Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri..."

Ayat di atas menyatakan bahwa perubahan suatu kaum hanya terjadi apabila kaum itu sendiri yang berusaha mengubahnya. Perubahan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan

teknologi adalah hanya dengan pemahaman dan pelaksanaan nilai keilmuan, perlu ilmu bagi guru dan karyawan.

Nilai keilmuan dalam tataran kognitif difahami oleh para guru dan karyawan sebagai pengamalan dari agama masing-masing sebagaimana ditetapkan dalam hadist nabi yang berbunyi ' tuntutlah ilmu dari buiyan sampai ke liang lahat'. Setiap orang memiliki kewajiban untuk menuntut ilmu sampai dengan akhir hayat.

Pada tataran empirik, nilai keilmuan tidak selalu identik dengan belajar dibangku sekolah, kuliah, karena setiap upaya menambah pengetahuan adalah nilai keilmuan. Upaya pengembangan nilai keilmuan dilakukan oleh kepala sekolah melalui penambahan buku dan koran, mewajibkan guru dan karyawan mengikuti kegiatan pengajian rutin, menganjurkan guru melakukan studi lanjut, mengikuti kegiatan IGSDI. Nilai keilmuan juga dikembangkan oleh Kepala Sekolah dari sisi kuantitas dan kualitasnya. Tentang anjuran untuk mengikuti studi lanjut, pada saat ini tercatat ada 2 orang guru SDN - 1 Sabaru Kota Palangka Raya yang mengikuti pendidikan di S2, hal ini menunjukkan upaya pengembangan budaya keilmuan yang dikembangkan SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya berhasil dengan baik.

Keilmuan dipandang sebagai bagian dari budaya organisasi staf di SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya atas beberapa dimensi, antara lain dimensi makna ilmu, kewajiban mencari ilmu, pahala orang menuntut ilmu dan orientasi mengamalkan ilmu. Pada dasarnya nilai-

nilai dasar dan keyakinan dalam bekerja guru dan karyawan SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya berdasarkan pada nilai-nilai yang baik.

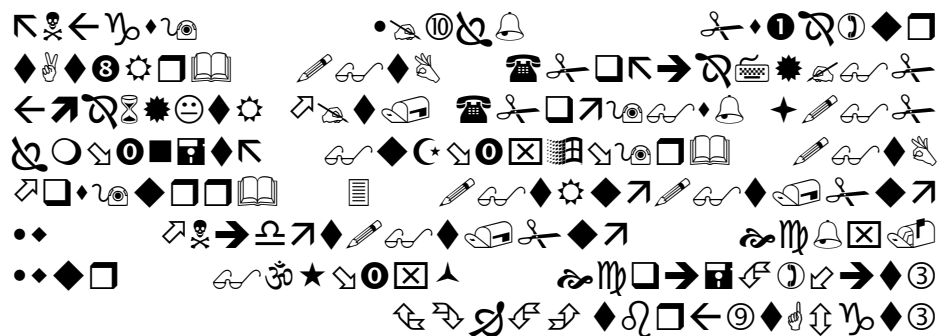
Serangkaian wawancara dengan guru menunjukkan bahwa pada tataran kognitif para guru memberikan makna ilmu sebagaimana diterangkan dalam surat Al Alaq ayat 1:



Artinya : “Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan”

”Bacalah dengan nama Tuhanmu yang menciptakan”, yang memberikan makna bahwa hanya dengan membaca [ilmu] orang akan mampu memahami hakikat kehidupan. Ilmu adalah pembuka segala rahasia Allah.

Surat Al Baqarah 170 dinyatakan

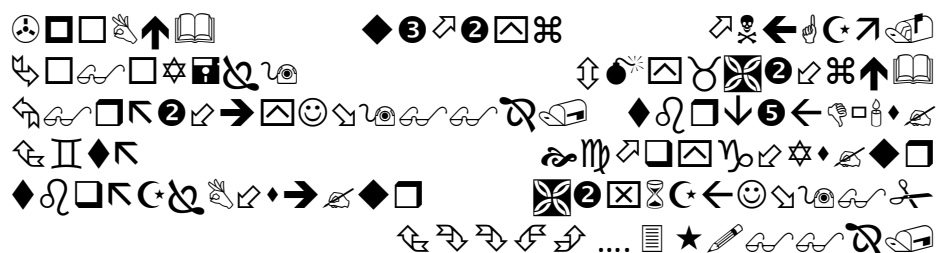


Artinya : Dan apabila dikatakan kepada mereka: "Ikutilah apa yang telah diturunkan Allah," mereka menjawab: "(Tidak), tetapi Kami hanya mengikuti apa yang telah Kami dapati dari (perbuatan) nenek moyang kami". "(Apakah mereka akan mengikuti juga), walaupun nenek moyang mereka itu tidak mengetahui suatu apapun, dan tidak mendapat petunjuk?".

Pada ayat tersebut dinyatakan bahwa tanpa memiliki ilmu, maka orang tidak akan dapat memahami firman dan ciptaan Allah. Orang yang hanya mendasarkan pada perilaku nenek moyangnya adalah orang

yang tidak mau mengembangkan ilmu dan tidak memahami makna ilmu. Berbekal ilmu, manusia berada pada tingkat kemuliaannya yang lebih dibandingkan dengan makhluk lain. Pemahaman atas firman dan makhluk Allah hanya dapat dilakukan oleh orang yang berilmu. Al Qur'an dan hadist adalah induknya dari segala ilmu, maka tak ada satu alasanpun yang dapat membantah betapa bermaknanya ilmu dalam kehidupan manusia.

Berkaitan dengan pengamalan ilmu, pemahaman para guru SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya adalah sebagaimana penyampaian Kepala Sekolah bahwa menimba ilmu merupakan kewajiban setiap orang dan berbuat baik kepada sesama juga merupakan kewajiban. Hal ini sesuai dengan pendapat Munawati menyampaikan bahwa keinginan meningkatkan ilmu juga atas dasar ajaran Islam dalam surat Ali Imran ayat 110,



Artinya : “Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah...”.

Ayat di atas menyatakan manusia adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Dengan demikian jelas bahwa sebagai umat terbaik, maka kita harus menunjukkan yang

terbaik, melalui peningkatan ilmu dan pengetahuan.

d. Pelaksanaan nilai hidup

Berdirinya SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya selain sebagai bagian dari program pemerintah yang menjadikan pendidikan sebagai kegiatan utamanya, juga didasari kenyataan bahwa sebagian besar masyarakat Sabaru adalah pemeluk agama Islam. Walaupun pada awalnya hanya memberikan pelayanan kepada anak-anak di lingkungan sekitar sekolah, namun pada perkembangannya juga memberikan pelayanan kepada seluruh masyarakat sekecamatan Sabaru, karena hal ini juga bagian dari tujuan SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya untuk menyampaikan hal-hal yang baik serta menjadi panutan baik di sekolah maupun di masyarakat.

Perilaku hidup berbuat baik dan mencegah kepada kejahatan yang menjadi dasar utama organisasi SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya bagi staf adalah dakwah mengajak kepada kebaikan dan mencegah dari kemungkaran. Tujuan akhir dari kegiatan yang dikenal dengan mengajak berbuat baik dan mencegah berbuat kejahatan.

Bagi guru dan karyawan SDN - 1 Sabaru Kota Palangka Raya, perilaku yang baik sebagai manifestasi dari mengajak kepada kebaikan dan mencegah kejahatan adalah sebagai ukuran kualitas hidup muslim yang berupaya menyeimbangkan antara kehidupan dunia dan akhirat. Nilai-nilai tersebut juga mendasari keseimbangan lahir dan batin. Kehidupan di dunia adalah saatnya kita menanam, sementara kehidupan

di akhirat adalah saat kita menuai hasilnya. Acuan berbuat baik dan mencegah perbuatan jahat adalah atas dasar ajaran Islam dalam surat Ali Imran ayat 110, yang menyatakan: kamu sekalian adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang perbuatan yang baik dan mencegah dari perbuatan yang jahat dan beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa.

Dengan demikian mencegah kejahatan dan mengajak kepada kebaikan adalah kewajiban semua muslim, apalagi seorang guru yang secara social dianggap sebagai status yang dapat dijadikan panutan. Sebagai sebuah komunitas, warga sekolah diarahkan sebagai masyarakat yang salih. Apa yang dilakukan oleh guru tidak hanya dipandang sebagai pelaksanaan tugas sebagai pegawai SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya, tetapi lebih diarahkan kepada upaya memberikan contoh bagi anak didiknya.

Organisasi adalah sebuah sistem, semua komponen yang terkait harus saling mendukung. Struktur organisasi yang ada di SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya tidaklah rumit, namun perilaku yang baik sesama guru dan karyawan adalah kunci keberhasilan melalui perilaku yang baik. Dalam pandangan guru dan karyawan SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya, perilaku yang baik adalah mutu hidup orang beragama yang, melalui keseimbangan kehidupan dunia dan akherat, yang akan melahirkan keseimbangan hidup lahir dan batin. Rincian nilai hidup yang baik dapat dijabarkan dalam beberapa kegiatan antara lain: (1)

berkumpul adalah bagian dari ibadah, (2) memberikan penghargaan terhadap prestasi, (3) mengutamakan persaudaraan dan cinta kasih, (4) berlaku lemah lembut dan kasih sayang, (5) saling menolong dan mengingatkan, (6) selalu bekerjasama dan solidaritas.

Pelaksanaan nilai-nilai budaya organisasi akan memberikan makna setelah terjadi internalisasi nilai-nilai dalam diri guru dan karyawan. Langkah yang ditempuh oleh Kepala Sekolah SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya dan jajaran perhimpunan SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya, internalisasi nilai-nilai ditempuh melalui pendalaman ajaran agama. Pelaksanaan budaya organisasi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah di SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya:

- 1) Nilai-nilai yang digali, disosialisasikan, dipelihara dan dilaksanakan oleh Kepala Sekolah di SDN - 1 Sabaru Kota Palangka Raya SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya terdiri semangat, kebersamaan, keilmuan dan budaya hidup muslim, berbuat baik dan mencegah berbuat jahat
- 2) Antara nilai-nilai tersebut saling terkait antara satu dengan lain dan saling mempengaruhi dalam pelaksanaannya.
- 3) Nilai-nilai tersebut mengalami internalisasi dalam diri guru dan karyawan serta diekspresikan dalam melaksanakan tugas pembelajaran, baik secara langsung, maupun tidak langsung.

Serangkaian praktik peranan Kepala Sekolah dalam pelaksanaan budaya organisasi dapat ditunjukkan serangkaian fakta sebagai berikut:

Pertama, kegiatan difokuskan kepada upaya pemahaman guru dan karyawan terhadap nilai-nilai dasar yang menjadi acuan dalam melaksanakan tugas, meliputi nilai semangat, kebersamaan, keilmuan dan perilaku yang baik. *Kedua*, respon guru terhadap upaya Kepala Sekolah cukup baik, hal ini tampak pada terealisasinya nilai-nilai yang disosialisasikan. *Ketiga*, upaya pengembangan budaya organisasi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah, selain pada upaya pemahaman dan pemeliharaan nilai-nilai dasar berupa semangat, kebersamaan, keilmuan dan nilai hidup yang baik diarahkan pada peningkatan kuantitas dan kualitas pelaksanaan nilai-nilai bagi guru dan karyawan. *Kelima*, upaya pelaksanaan budaya organisasi diarahkan kepada: (1) tetap menjaga eksistensi SDN-1 Sabaru Kota Palangka Raya, (2) memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, sebagai bagian dari kerjasama antara sekolah dan masyarakat, (3) meingkatkan peran guru dan karyawan sebagai agen perubahan, melalui pelaksanaan semangat, kebersamaan, keilmuan, teladan menuju manusia yang bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

1. Peranan Kepala Sekolah dalam mensosialisasikan budaya organisasi kepada staf di SDN 1 Sabaru Kota Palangka Raya, meliputi : nilai-nilai yang melandasi guru dan karyawan melaksanakan tugas sehari-hari seperti: (a) nilai semangat, (b) nilai kebersamaan, (c) nilai keilmuan, (d) nilai hidup mengajak pada kebaikan dan mencegah kejahatan; Cara mensosialisasikan budaya organisasi adalah melalui rapat-rapat, edaran, pembinaan rutin/insidental yang dilakukan oleh Kepala sekolah. Sosialisasi budaya organisasi tidak hanya dapat dilakukan oleh Kepala Sekolah, tetapi juga dapat dilakukan oleh guru dan karyawan dan perilaku kepala sekolah
2. Peranan Kepala Sekolah dalam memelihara budaya organisasi di SDN 1 Sabaru adalah (a) melaksanakan aturan kepegawaian, (b) pembinaan rutin yang dilakukan oleh kepala sekolah, (c) supervisi, (d) Melaksanakan nilai-nilai yang melandasai guru dan karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari;
3. Peranan Kepala Sekolah dalam pelaksanaan budaya organisasi di SDN 1 Sabaru Kota Palangka Raya adalah mengacu pada visi yang ada yaitu siap melaksanakan penyelenggaraan sekolah yang Transparan, Berkualitas, Demokratis, Beriman dan Bertaqwa Kepada Tuhan Yang Maha

Esa serta berbudi luhur, serta berbudaya lingkungan yang bersih, sehat, aman dan tertib dan menertapkan nilai-nilai cinta dan peduli lingkungan.

B. Saran

1. Kepala sekolah SDN 1 Sabaru Kota Palangka Raya memberikan *reward* dan *punishment* dalam menjalankan keteladanan secara konsisten.
2. Program pelaksanaan budaya organisasi hendaknya disusun secara mandiri terpisah dengan program sekolah yang lain. Disusun dengan indikator pencapaian yang jelas sehingga dapat dilaksanakan dan dievaluasi secara efektif.
3. Pelaksanaan budaya organisasi di SDN 1 Sabaru Kota Palangka Raya belum dapat dievaluasi secara efektif karena kepala sekolah belum merencanakan program pelaksanaan budaya organisasi secara eksplisit. Program pelaksanaan budaya organisasi hanya diintegrasikan pada program kerja sekolah yang lain. Sekolah seyogyanya membentuk tim pengembang budaya organisasi yang bertugas menyusun, mengkoordinasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi program pelaksanaan budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Taufiq. 1982. *Pola Kepemimpinan Islam di Indonesia, Tinjauan Umum*. Prisma. No. 6 tahun XI. Jakarta. LP3ES
- Bogdan, Robert. 1988. *School Administrator. Challenge and Opportunity for leadership*. Iowa: Mc Brown Company
- Burhanudin. 1994. *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Cholid Narbuka dan Abu Achmadi. 2004. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara
- Covey, Stephen R. Tiga Peranan pemimpin dalam Paradigma Baru. dalam Hesselbein et al. *Pemimpin Masa Depan*. Jakarta: The Druker Foundation-Elect Komputindo
- Deal, Terrence, dan Kennedy. 1982. *Corporate cultures, the rites and rituals of corporate life*. Reading Mass. Addison-Wesley. Publishing company Inc.
- Endraswara, Suwardi. 2003. *Metodologi Penelitian Kebudayaan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Fandi Ciptono dan Anastasia Diana. 2006. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi
- Fasli Jalal dan Dedi Supriyadi. 2001. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Jakarta: Adi Citra Karya Nusa
- Gary A. Yukl. Dan Kenneth N. Wexley. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Jakarta: Rineka Cipta
- Gomes. Faustino, C. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi
- Hariyadi, Rahmat. 2002. "Budaya Organisasi Sekolah Berprestasi": Studi Multi Kasus pada SD Katolik dan SD Islam Berprestasi di Kabupaten Semarang" Desertasi PPs- UPI
- Hasibuan Mahayuni, S.P. 2003. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta : Bumi Aksara
- , 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Masagung
- Husen Umar. 2003. *Metode Riset Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- J. Drost. 2005. *Dari KBK sampai MBS*. Jakarta : Kompas.
- Kotter, John P. Dan Hesketh James L. 1988. *Corporate Culture and performance*. New York: the free Press.
- Komariah, A. Cevi T. 2006. *Visionary leadership, Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara
- Macbeath, J dan Perter Mortimore. 2005. *Improving School Effectiveness*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Refika Aditama PT.
- Miles. B. Matthew & Huberman A. Michael. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI Press.
- Malik Fajar. 1998. *Visi Pembaharuan Pendidikan Islam*. Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Penyusunan Naskah Indonesia: Jakarta
- Malahayu. S. P Hasibuan. 2004. *Manajemen, Pengertian dan Masalah*. Jakarta :Bumi Aksara
- Mulyasa, E. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Ma'arif Syamsul. 2007. *Revitalisasi Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Moleong. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Morin Edgar. 2005. *Tujuh Materi Penting Bagi Dunia Pendidikan*. Yogyakarta: Kanisius
- Muhajir, Noeng. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin
- Nasir Moh. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nawawi. H. 2005. *Manajemen Strategik. Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan, Dengan Ilustrasi Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Ndraha. Taliziduhu, 2003. *Budaya organisasi*. Rineka cipta: Jakarta.
- Oemar Hamalik. 1992. *Administrasi dan Supervisi Pengembangan Kurikulum*. Bandung: Mandar Maju

- PatiliMa Hamid. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Pidarta Made. 1997. *Landasan Kependidikan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Peraturan Mendiknas No. 13 Tahun 2007 Tentang Kompetensi Kepala Sekolah
- Razik, Taher A dan Swanson, *educational leadaership* Jersey. Prentice Hall Inc
- Austin D.1995. *Fundamental conseptso fand Management*. Englewood Cliffs New
- Robbin, Steppen P. 1984. *Organizational Theory: Stucture, design, Application*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Rohidi. Tjetjep Rohendi. 1994. *Pendekatan Sistem Sosial Budaya Dalam Pendidikan*. Semarang : IKIP Press
- Sadulloh U. 2003. *Pengantar filsafat pendidikan*. Bandung : Alfabeta
- Sanusi, Ahmad. 1991. *Studi Pengembangan Model Pendidikan Professional Tenaga Kependidikan*. Bandung: IKIP Bandung
- Schein, E, H. 1995. *Organizational cultures and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sergiovanni. TJ. 1986. *The Principalshi, a Reflective, Practice, Perspective*. Boston. : Aliiyn Bacon Inc.
- Sondang Siagian. 1995. *Teori Penembangan Organisasi*. Bandung: Remaja Rosda karya
- Sudjana. Nana dan susanta., Edy. 1989. *Pendekatan Sistem Bagian ministrator Pendidikan, Konsep dan Penerapannya*. Bandung: Sinar Baru
- Tahalele. 2006. *Bagaimana memimpin Sekolah yang Efektif*. Bogor:Galia Indonesia
- Tilaar HAR. 1994. *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Thoha, Miftah. 1988. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali
- Udin, S. dan Amin S. 2005. *Perencanaan Pendidikan*. Bandung: Remaja